

COMNUNICARE MEDIA

Delia Balaban Mirela Abrudan

# TENDINȚE în PR şi PUBLICITATE

## Planificare strategică şi instrumente de comunicare



t...
TRITONIC

BUCUREȘTI / ROMÂNIA 2008
e-mail: editura@tritonic.ro
tel./fax.: +40.21.242.73.77

**www.tritonic.ro**
**www.tritonic.ro/bbg**

Colecția: COMUNICARE / MEDIA
Coordonatori: DELIA CRISTINA BALABAN și MIRELA ABRUDAN

**Descrierea OP a Bibliotecii Naționale a României**
**Tendințe In PR și publicitate: planificare strategică și instrumente de comunicare** / coord.: Delia Balaban, Mirela Abrudan. - București: Tritonic, 2008.
ISBN 978-973-733-278-3

I. Balaban, Delia-Cristina (coord.)
II. Abrudan, Mirela (coord.)

659.4
659.3

Coperta colecției: ALEXANDRA BARDAN
Ilustrația copertei: **o** Dmitriy Shironosov | Dreamstime.com
Tehnoredactare: OFELIA COȘMAN

Comanda nr. T 410 / septembrie 2008
Bun de tipar: septembrie 2008
Tipărit în România

# TENDINȚE ÎN PR
# ȘI PUBLICITATE

## PLANIFICARE STRATEGICĂ SI
## INSTRUMENTE DE COMUNICARE

V •••
TRITONIC

# CUPRINS

Cuvântînainte . . . 7

Delia Cristina Balaban: Publicitate versus Relații publice . . . 9

Patricia Abrudan: Comunicarea integrată de marketing, relațiile publice și publicitatea . . . 26

Claudia Marinescu: Planificarea strategică. Arta de a face publicitatea relevantă pentru consumator . . . 51

Laura Petrehuș: Media kît-ul, parte a strategiei In comunicarea cu presa . . . 79

Mirela Abrudan: PR-ul contemporan și comunicarea de criză . . . 86

Andrea Zsigmond: Responsabilitatea socială corporativă — o analiză a conceptului . . . 102

Paul Fârcaș: Organizarea de evenimente . . . 127

Georgia Vltcă: Locul și rolul bbbyului în cadrul relațiilor publice. Dezvoltarea sistemelor de lobty In Uniunea Europeană . . . 152

Despre autori . . . 199

# CUVÂNT ÎNAINTE

Volumul de față este rezultatul unui efort colectiv de a prezenta instrumente noi utilizate în publicitate și relații publice. Autorii capitolelor prezintă temele propuse din perspectiva științelor comunicării.

în debutul volumului, Delia Cristina Balaban prezintă legătura dintre publicitate și PR într-o viziune integrată, dincolo de orice pretenție de întâietate, cele două domenii conlucrând în vederea unei promovări eficiente. Cartea continuă cu prezentarea comunicării integrate de marketing, după modelul american, adoptat însă de marile companii din lumea întreagă în ultimii ani, acesta fiind terenul propice de manifestare a publicității clasice, a noilor forme de publicitate și totodată a relațiilor publice atât în dimensiunea de comunicare internă, cât și în partea de *media relations*.

Claudia Marinescu ne introduce în spațiul planificării strategice, un domeniu nou care la noi în România a cunoscut o dezvoltare doar în ultimii ani, constituie din păcate exclusiv apanajul agențiilor mari. Astfel este redefinită publicitatea, dacă mai era cazul, ca fiind un exercițiu de creativitate într-un cadru strategic care necesită un efort de cercetare și de proiecție în viitor pentru a fi trasat.

Laura Petrehuș ne vorbește din perspectiva practicianului despre ce mai este nou în domeniul media kit-ului. în comunicarea cu media, teritoriu în care au luat naștere practic relațiile publice, dincolo de a fi un spațiu inert, se schimbă modalitatea de interacțiune între actorii implicați și sunt *inventate* noi instrumente pentru a dovedi eficiență.

Deși relațiile publice au fost definite în urmă cu aproape un secol ca fiind ceea ce astăzi numim comunicare externă, spectrul lor

cunoaște în ultimii ani o extindere fără precedent. Termeni precum *investor relations, corporate affairs* etc, sunt definiții propuse de către Mirela Abrudan. Capitolul său prezintă și comunicarea de criză, care poate fi definită ca fiind o tendință de dezvoltare a PR-ului contemporan.

Care este locul de intersecție al relațiilor publice cu responsabilitatea socială (CSR) este întrebarea la care caută un răspuns Andrea Zsigmond. Numărul în creștere de campanii de CSR din România constituie un semn de maturitate pentru economie, cu atât mai mult cu cât nu doar firme multinaționale sunt implicate în astfel de proiecte, ci și firme autohtone.

în competiția pentru resursa limitată de timp a publicului țintă, relațiile publice și publicitatea apelează din ce în ce mai mult la organizarea de evenimente. Paul Fărcaș prezintă elementele esențiale ale acestui instrument.

Georgia Vîtcă vorbește despre *Lobbying,* un instrument comunicațional aplicat în sfera politică, motiv pentru care atât științele politice cât și științele comunicării formulează teorii și realizează

Lucrarea de față sperăm să fie utilă atât studenților, masteranzilor și doctoranzilor din științele comunicării, cât și practicienilor din industria de profil.

Delia Cristina Balaban
Mirela Abrudan

Cluj-Napoca, septembrie 2008

# PUBLICITATE VERSUS RELAȚII PUBLICE

DELIA CRISTINA BALABAN

Cuvinte cheie: publicitate, relații publice, comunicator, comunicare integrată

*Relațiile publice și publicitatea sunt motorul industriilor comunicationale. Capitolul de mai jos prezintă într-o manieră sintetică, din perspectivă istorică, din cea a comunicatorului, a efectelor, a costurilor, a principalelor puncte comune, dar și a principalelor puncte divergente ale celor două concepte, constituindu-se totodată într-o pledoarie ad-hoc pentru comunicarea integrată.*

Relațiile publice și publicitatea joacă un rol esențial în societatea contemporană, dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masă fiind strâns legate în special de publicitate. Publicitatea are un rol economic deosebit, fiind principala sursă de finanțare și totodată motorul dezvoltării media private, relația sa cu sistemul media în general fiind de natură complexă.

Relația dintre cele două domenii PR și publicitate este, cel puțin prin prisma adepților *Integrated Marketing Communication,* una armonioasă. Dacă ar fi să parafrazăm unii autori, publicitatea se află în cădere liberă,[1] locul său urmând a fi luat de relațiile publice. Dincolo de metafore, prognozele specialiștilor în domeniu întrevăd o creștere globală substanțială în domeniul relațiilor publice și atrag atenția asupra faptului că publicitatea în forma sa clasică suferă un oarecare declin. O tendință substanțială de creștere în sectorul relațiilor publice este semnalată chiar și pe piața românească, pe care unii autori o definesc cel puțin pentru industriile comunicationale ca fiind o piață în formare.

Publicitatea a constituit și constituie, după unii autori, încă un domeniu apropiat, chiar integrat marketingului, parte așadar a

[redacted]

științelor economice. Psihologia, sociologia, lingvistica, semiotica, chiar și antropologia au utilizat publicitatea ca obiect al cercetării lor. Punctul lor de vedere a fost de cele mai multe ori unul critic.[2] Științele comunicării au *descoperit* publicitatea mai târziu.

Aceasta urmărește să influențeze, să convingă consumatorul să solicite sau măcar să cunoască un anumit produs/serviciu promovat, să aibă o anumită atitudine care să-l determine să achiziționeze produsul/serviciul respectiv, bineînțeles în cazul ideal. Cercetarea publicității, atât din punct de vedere al marketingului cât și al științelor comunicării s-a concertizat într-un număr remarcabil de studii, în special cu privire la efectele publicității asupra consumatorilor. Cu toate acestea, răspunsul despre modul în care publicitatea influențează consumatorii nu este unul unitar. Tabelul de la pagina următoare prezintă locul și rolul relațiilor publice și respectiv al publicității în contextul mai amplu al științelor comunicării.

**Dezvoltare istorică**

Publicitatea și relațiile publice au apărut în istoria comunicării în momente diferite. Primele forme rudimentare de publicitate au apărut încă din antichitate, pornind cu strigarea, cu plăcile de piatră unde erau inscripționate primele anunțuri de mică publicitate, continuând cu târgurile de produse din evul mediu (pe care atât PR-ul, cât și publicitatea și marketingul le consideră a fi parte a instrumentarului lor), cu târgurile de mostre și cu apariția formelor clasice de publicitate: machetele de presă în cotidiene, anunțurile de mică publicitate în publicațiile de profil din sec. XVIII-XIX, publicitatea tranzit (pe tramvaie), reclamele luminoase, publicitatea stradală, la sfârșit de secol XIX și nu în ultimul rând cu publicitatea radio, TV și on-line în secolul XX[3]. Relațiile publice au apărut în istorie mult mai târziu, în Statele Unite ale Americii, printre altele, ca reacție a industriașilor sub forma unor mesaje propagandistice plătite la încercările jurnaliștilor de a scrie despre condițiile grele și improprii de muncă din anumite fabrici. Relațiile publice în faza lor de debut au fost o formă unidimensională de comunicare cu media. Remus Pricopie vorbește despre relațiile publice *ca un produs american, care sub presiunea globalizării, manifestată tot mai puternic începând cu a doua jumătate a secolului XX, a fost importată masiv de către alte țări ale lumii. In general, un astfel*

| | **Comunicarea informală** | **Comunicarea de masă** | **Sistemul comunicațional** |
|---|---|---|---|
| **Teorie** | Teoria comunicării informale | Teoria media | Teoria comunicării |
| **Transformare** | e-mail, internet, posibilitate crescută de a intra în contact | *Noile media* (multimedia și internetul), modificarea efectelor | Societatea informațională, societatea media |
| **Soluții** | | Pedagogia media, legislația media | Etica media |
| **Probleme** | Corectitudine, modificarea spațiului privat | Cenzura, supra-oferta informațională, concentrarea economică în domeniul media, probleme legate de conceptul de ficțiune | **Construcția realității** |
| **Receptor** | Eu, tu, noi | Public | Public |
| **Comunicator** | Propria înscenare | Jurnalism | Relații publice/ Publicitate |
| **Procese comunica-ționale** | Discuția, discursul, răspândirea de zvonuri | Informația, divertismentul, comentariul | Opinia publică |
| Mijloc | Limbajul dezvoltarea, funcționarea, structura (rol, organizare) | Mass-media dezvoltarea, funcționarea, structura (rol, organizare) | Comunicarea dezvoltarea, funcționarea, structura (rol, organizare) |

**Tabelul 1.1:** Domenii de cercetare în știința comunicării (după Merten: 1999, p.463).

*de produs de import este supus unor modificări structurale determinate de forțele culturale ale spațiului adoptiv, ceea ce, de multe ori, poate conduce la o atenuare a caracteristicilor primare ale produsului.*[4] Personalitățile care au marcat relațiile publice cle-a lungul istoriei lor au fost în SUA: Samuel Adams, Amos Kendall (în perioada premergătoare), P.T. Barnum (important și pentru evoluția publicității), Ivy Lee (supranumit și părintele relațiilor publice), Edward L. Bernays (considerat fondatorul relațiilor publice în forma contemporană)[0]. Cu toate că după cel de-al doilea război mondial tehnicile și instrumentele de PR au fost importate din Statele Unite, Europa a cunoscut și din alte perspective forme ale relațiilor publice. Astfel, în Germania, spre deosebire de SUA, relațiile publice nu au fost inițiate de mediul economic, ci de instituțiile statului, *Kaiserul* german ordonând la finele secolului XX prezența pe navele sale a unor *ofițeri de informații* care să pună la dispoziția presei informațiile solicitate, realizând ceea ce numim *Offentlichkeitsarbeit* (trad. muncă cu opinia publică, denumirea germană utilizată pentru PR). Cu toate acestea, teoreticienii germani sunt de părere că relațiile publice au cunoscut o nouă dimensiune prin prisma infuziei de cunoaștere dinspre Statele Unite de după cel de-al doilea război mondial.[6]

In România, publicitatea are o istorie considerabil mai veche decât relațiile publice, de altfel sintagma *relații publice* este utilizată sub această formă doar după 1990. Agențiile de publicitate apar imediat după această dată și se dezvoltă odată cu întreg sistemul economic, aducându-și un aport semnificativ la dezvoltarea sistemului media, în special al televiziunii private. Agenții de relații public apar relativ mai târziu și cunosc o dezvoltare accelerată după anul 2000. De altfel după promulgarea legii privind liberul acces la informația publică în anul 2002, relațiile publice capătă relevanță mai mare și pentru instituțiile publice.

## Definirea conceptelor

După o scurtă trecere în revistă a dezvoltării istorice a conceptelor, demersul comparativ se oprește la definirea termenilor. Ceea ce la prima vedere pare să fie simplu, se dovedește a fi un proces complex, care necesită capacitate de selecție a celor mai relevante definiții, având în vedere numărul mare de definiții pe care aceste două noțiuni le au.

**Publicitatea,** în sens de *advertising,* este definită de unul dintre cele mai cunoscute dicționare de specialitate ca fiind *știința, afacerea sau profesia creșterii și diseminării mesajelor (reclamelor), o instituție socială care afectează viața de zi cu zi a fiecărui individ, o forță care modelează cultura de masă, o componentă a activității de marketing sau o sursă de informare despre produse, servicii, evenimente, indivizi sau instituții (companii).*[7] Prezentarea diferenței între publicitate în sens de *advertising* și respectiv *publicity* ar fi în acest context redundantă, cu atât mai mult cu cât această distincție a fost prezentată clar în cele câteva manuale de publicitate publicate la noi, un exemplu elocvent în acest sens fiind manualul Mihaelei Nicola și a lui Dan Petre.[8]

David Ogilvy, unul dintre cei mai cunoscuți experți internaționali în publicitate, este de părere că publicitatea nu este o artă, ci un mijloc de informare. Ingomar Kloss definește la rândul său publicitatea ca pe o formă de comunicare persuasivă care are ca scop declarat acțiunea la nivelul atitudinilor consumatorilor în vederea dezvoltării unor atitudini pozitive față de produsul promovat. Pentru Kloss, publicitatea nu este direct responsabilă de vânzarea produselor.[9] Gabriel Siegert și Dieter Brecheis definesc publicitatea: *ca proces comunicațional care urmărește să influențeze cunoștințe, opinii, atitudini și/sau comportamentul față de produse, servicii, companii, mărci sau idei. Publicitatea utilizează mijloace specifice și este distribuită prin intermediul media.*[10] Cei doi autori elvețieni diferențiază mai departe publicitatea, în publicitate de creștere economică, *Absatzwerbung,* care are ca scop influențarea consumatorului în vederea achiziționării anumitor produse, un fel de publicitate clasică pentru campaniile de promovare ale vânzărilor, dacă ar fi să redefmim acest concept în termeni de submix publicitar.

**Relațiile publice** s-au bucurat de-a lungul ultimului secol de numeroase definiții. Acestea pot fi interpretate în cadrul celor patru modele esențiale care s-au derulat, istoric vorbind, din momentul apariției relațiilor publice în calitate exclusivă de *media relations* și până în prezent. Se face referire aici la modelul *publicity,* cel al informării, cel al persuasiunii și nu în ultimul rând modelul dialogului (traducere pe care o preferă autorii germanofoni).[11] Grunig și Hunt vorbesc despre: modelul impresariat/propagandă *(press-agencyI publicity model),* modelul informațiilor publice *(public Information model),* modelul relațiilor publice bidirecționate

și asimetrice *(two-way asymmetric model),* și modelul relațiilor publice bidirecționale și simetrice *(two-way symmetric model).*[12]

Rex Harlow, după ce a sintetizat 472 de definiții ale relațiilor publice formulate anterior, propune propria sa definiție. Acesta consideră că PR-ul este în primul rând o funcție a managementului, care crează o punte comunicatională de cooperare reciprocă între organizație și mediul extern[13]. Giinter Bentele, unul dintre liderii comunității științifice de PR din Germania și cel care devine la începutul anilor nouăzeci primul profesor în domeniul relațiilor publice din istoria sistemului academic german, împărtășește un punct de vedere similar: relațiile publice sunt strâns legate de management, acestea *reprezintă managementul proceselor de comunicare și informare între organizații și mediile sale externe și interne (părți ale opiniei publice).*[14]

## Comunicatorul în publicitate, comunicatorul în PR

In ultimele decenii asistăm la o profesionalizare a comunicării la nivel global, proces de profesionalizare pentru care nu în ultimul rând publicitatea și relațiile publice, alături de dezvoltarea sistemului media, sunt principalii responsabili. Dacă în comunicarea interpersonală, privată, fiecare persoană îndeplinește pe rând rolurile de comunicator sau emițător și respectiv de receptor, în comunicarea media clasică, comunicatorii sunt în cea mai mare parte profesioniști.[15] Prin profesionalizare se înțelege: definirea clară a unei profesii, un studiu și/sau o pregătire profesională bazată pe reguli clare, constituirea unor organizații profesionale, reglementarea și legiferarea domeniului și nu în ultimul rând constituirea unor organizații profesionale, dezvoltarea eticii profesionale. în tabelul următor, în care sunt sintetizate categoriile de comunicatori din media, specialistul în publicitate (creatorul și distribuitorul de mesaj, dacă este să preferăm o formulă generică pentru toate profesiile prezente în industria de *advertising)* și consilierul PR sunt de asemeni reprezentați.

## Funcțiile publicității, funcțiile relațiilor publice

Funcțiile publicității și funcțiile relațiilor publice prezintă anumite puncte de convergență, dar și anumite puncte divergente. După Ingomar Kloss, funcțiile publicității sunt, generic vorbind:

| Rol/ Element | Artist/ Entertainer | Jurnalist | Moderator | Consilier PR | Specialist publicitate |
|---|---|---|---|---|---|
| **Aport comuni-cațional** | divertisment | Informație | Comentariu, informație, divertis-ment | persuasiune | persuasiune |
| **Aparte-nența inițială** | teatru | presa scrisă | întruniri | întruniri | anunțuri la mica publicitate |
| **Relevan-ța ideeii de adevăr** | puțin/deloc/ ficțiune | Puternic | mediu | mediu | relativ slab |
| **Compe-tențe/ abilități** | **Prezentare** | **selecție, cercetare, redactare** | **prezentare** | **redactare, concepție, management strategic** | **strategie, concepție** |

**Tabelul 1.2:** Diversificarea profesiilor în comunicarea mediatică (după Merten, 1999)

funcția de informare (informarea publicului țintă cu privire la anumite produse/servicii), funcția de motivare (motivare în vederea achiziției anumitor produse) și funcția de socializare (în sensul pregătirii consumatorilor pentru ofertele de pe piață).[16] Funcția economică este importantă pentru publicitate. Funcția persuasivă funcția politică reprezintă de asemeni alte funcții ale publicității. Funcția estetică este o funcție relevantă pentru publicitate mai ales în contextul festivalurilor internaționale, jucând un rol din ce în ce mai important în industria de profil. Exacerbarea dimensiunii artistice a publicității, în detrimentul celei economice, constituie pentru Al și Laura Ries, autorii mediatizatului volum *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului* unul dintre motivele pentru care relațiile publice devin din ce în ce mai semnificative pentru procesele comunicaționale de tip persuasiv.

Relațiile publice îndeplinesc în primul rând o funcție managerială, pe care Cristina Coman o descrie ca incluzând următoarelor activități: analiza, interpretarea și anticiparea opiniei publice, consilierea conducerii organizației, studierea, conducerea și evaluarea permanentă a programelor de acțiune și de comunicare, planificarea și implementarea acțiunilor organizației referitoare la influențarea schimbării politicilor publice, și nu în ultimul rând gestionarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice.[17] Flaviu Călin Rus enumera următoarele funcții ale sistemului de PR: analiza, sinteza, concepția și proiectarea, redactarea materialelor referitoare la sistem și promovarea acestuia, dezvoltarea comunicării interpersonale și organizarea.[18] Giinter Bentele adaugă relațiilor publice funcția de generare de consens și cea de management al conflictelor inter și intrasistemice.

## PR și publicitate, aspecte comune și diferențe

în funcție de modelul și obiectivele comunicaționale, orizontul de timp, utilizarea media, obiectivul comunicațional, adresanți, aspecte organizatorice și costuri, asemănările și deosebirile dintre publicitate și relații publice sunt prezentate în tabelul de la paginile următoare sub formă sintetică.

Uneori, relațiile publice sunt confundate cu publicitatea, fiind incluse în mixul de marketing în categoria politicilor comunicaționale. Vocile care afirmă superioritatea relațiilor publice sau a publicității par să ignore conceptul de *corporate communication* și integrarea publicității, a relațiilor publice și chiar a marketingului într-o strategie de comunicare unitară. James G. Hutton diferențiază instrumentele și activitățile specifice marketingului, comunicării de marketing, publicității și respectiv relațiilor publice, accentuând totodată ariile de intersecție. Astfel, marketingul include exclusiv: logistica, distribuția, prețul (cei 3P, excluzând politicile comunicaționale, partea *depromotions)*. Comunicarea de marketing include: târguri și expoziții, vânzări, prospecte de vânzare, publicitatea BTL, publicitatea *crossmedia,* publicitatea clasică. Procesele de *branding, corporate identity,* publicitatea corporativă, activitățile de caritate sunt subsumate atât domeniului publicității cât și comunicării de marketing. Comunicarea de marketing și relațiile publice se intersectează pe teritoriul *Product* Pft-ului și al PR-ului pentru *branduri.* Relația cu mediul politic,

| | **Publicitate** | **Relații Publice** |
|---|---|---|
| **Modelul comunica-țional** | acționează unilateral, de cele mai multe ori asimetric; excepție face în publicitatea BTL[19] marketingul sau comunicarea directă; | utilizează un model complex, care de regulă include într-o anumită proporție fiecare dintre cele patru modele prezentate mai sus, modelul bidimensional simestric, fiind cel care predomină în ultimii ani |
| **Obiectivul comunica-țional** | sprijină nu în ultimul rând funcția de vânzare; urmă-rește scăderea costurilor tranzacționale; se adaugă funcția de generare de consens și cea de management al conflictelor; | promovează înțelegerea, integrarea sistemului în mediul extern; urmărește creșterea vânzărilor; |
| **Orizontul de timp** | se desfășoară pe termen scurt | se desfășoară pe termen lung și mediu |
| **Utilizare media** | nu toate activitățile sunt legate de media; domeniul BTL utilizează instrumente precum promovarea vânzărilor, sponsorizarea, care sunt doar câteva exemple în acest sens; sunt achiziționate contra cost spații și timpi mediatici; apariția media este certă; | nu toate activitățile sunt legate de media; reducerea relațiilor publice exclusiv la media relations constituie o gravă eroare și un reducționism anacronic; acest sens;<br>accesul la media nu este plătit, valoarea informa-țională a informațiilor furnizate de consilierii PR determină apariția în media; apariția media suferă un oarecare grad de incertitudine; |
| **Obiectul comunica-țional** | produse/servicii, doar în cazuri speciale *(corporate advertising)* companii | companii sau chiar persoane publice, vedete etc. |
| **Adresanți** | publicul extern | publicul intern al organizației, publicul extern |

| | Publicitate | Relații Publice |
|---|---|---|
| **Adresanți** | publicul extern | publicul intern al organizației, publicul extern |
| **Aspecte organiza-torice** | strâns legată de vânzări, publicitatea este dezvoltată prin intermediul departa-mentului de marketing al companiei care contractează de cele mai multe ori serviciile unei agenții de publicitate *full services* sau a mai multor agenții (agenție de creație, agenție media, agenție BTL etc); | funcție a managementului, departamentul sau consilierul de PR dacă nu este vorba despre un departament este direct subordonat conducerii și are posibilitatea de a comunica direct cu aceasta, serviciile de PR nu sunt rareori și doar parțial personalizate; |
| **Costuri** | în funcție de planul media, de timpul de derulare al campaniei costurile pot oscila, trebuie realizată diferențierea între costurile absolute ale unei campanii și costurile relative, cele raportate la acoperire; | costuri mai reduse relativ la campaniile publicitare; |

**Tabelul** 1.3: Publicitate versus PE. Aspecte complementare, aspecte disjuncte ( după Siegert/ Brecheis 2005, p. 44)

cu organizațiile (parte a *Corporale. Affairs),* comunicarea organizațională, *Investor Relations, Media Relations* sunt apanajul strict al relațiilor publice.

Un avantaj major al utilizării publicității este că acest tip de comunicare persuasivă oferă posibilitatea adresării mesajului unui public foarte larg, din punct de vedere al segmentării pe criterii cum sunt veniturile, vârsta, dar și răspândirea geografică.

Dezavantajul major al publicității este reactanța dezvoltată de public, respingerea mesajelor de către acesta. Sunt deja bine cunoscute scăderile dramatice de audiență ale posturilor de televiziune atunci când debutează pauza publicitară, fenomenul de *zapping*

fiind un obicei practicat de toate categoriile de telespectatori. Publicitatea nu se bucură de credibilitatea de care se bucură relațiile publice. Alt aspect negativ ale publicității îl reprezintă costurile foarte ridicate pentru reclamele de televiziune în special, care par să aibă totuși un impact destul de mare în anumite zone ale lumii, printre care se numără încă și România.O problemă mai nouă cu care se confruntă publicitatea este volumul impresionant de informații cu care publicul țintă este bombardat zilnic. Fiecare mesaj publicitar se recomandă a fi original și atractiv, pentru a străpunge bariera selectivității publicului prin atragerea atenției.

Relațiile publice, în special partea de *media relations* (comunicarea cu mass-media) prezintă avantajul credibilității, iar accentele persuasive sunt rareori identificate de către receptori în calitate de act de persuadare. Atât publicitatea cât și relațiile publice sunt răspunzătoare pentru crearea și gestionarea de imagine, prin mijloace diferite, desigur. Publicitatea și relațiile publice sunt influențate de viteza și mobilitatea crescută a societății contemporane, în sensul lui Paulo Virilio, filosof al comunicării care pune în centrul sistemului său de gândire viteza și miniaturizarea lumii în care trăim ca motor al dezvoltării. [20] Relațiile publice, accepțiunea de comunicare simetrică bidimensională, conform lui James E. Grunig, pot fi un factor care să contribuie la deplasarea la nivel societal a centrului de greutate de la *distribuția de informație* la *comunicare,* în accepțiunea în care Hans Magnus Enzenberger, teoretician media contemporan, utilizează acești termeni.[21]

Atât publicitatea cât și relațiile publice nu pot fi definite și nu pot funcționa în afara sistemului media. Relația dintre PR și jurnalism nu constituie obiectul acestei lucrări și nici relația dintre publicitate și jurnalism, cu toate acestea raportarea la jurnalism poate să ofere aspecte noi relației dintre PR și publicitate. In situațiile în care jurnaliștii nu dau curs invitațiilor de a scrie despre o anumită instituție, publicitatea poate reprezenta o alternativă reală pentru crearea și gestionarea de imagine. Relaționistii profesioniști și jurnaliștii au dezvoltat în timp o relație complexă, adeseori catalogată a fi problematică, și de aceea puternic dezbătută și discutată în literatura de specialitate. Decenii la rând relația dintre publicitate și jurnalism a fost considerată a fi clară, granițele fiind marcate de începerea pauzei publicitare semnalizată vizual

și/sau auditiv. Odată cu apariția formelor hibride gen *product placement* sau *idea placement,* odată cu implicarea publicității în partea redacțională a mesajului jurnalistic, relația a devenit de asemenea una problematică. Publicitatea a pătruns, de asemeni, pe teritoriul divertismentului, în beletristică, în emisiuni speciale, prin ceea ce numim *advertoriale, infomercials* etc.

într-o societate pe care tot mai mulți autori contemporani o denumesc din ce în ce mai des ***societatea mediatică,*** nevoia de comunicare este imperios percepută. Putem vorbi însă despre inegalități în efectul pe care îl are această tendință asupra relațiilor publice, respectiv asupra publicității.

Relevanța ideii de adevăr este considerabilă pentru relațiile publice și nu la fel de importantă pentru publicitate, pentu care intervine ficțiunea. Publicitatea dorește exclusiv să convingă, să schimbe sau să consolideze atitudini față de un produs sau serviciu, relațiile publice urmăresc să dezvolte încrederea reciprocă între sistem și mediul extern. Publicitatea livrează produse finite pentru media clasică, relațiile publice (în sensul strict *media relations)* interacționează cu media.

La prima vedere costurile publicității sunt mult mai mari decât cele ale serviciilor de relații publice. Creativitatea este elementul cheie atât pentru relațiile publice, cât și pentru publicitate. Creativitatea nu se traduce doar prin mesaje inovative, ci și prin strategie și implementarea mediatică. Creativitatea s-a dovedit a fi un posibil răspuns la presiunea scăderii costurilor.

Actualitatea este un criteriu cheie pentru campaniile de comunicare. Viteza de reacție a relațiilor publice este din acest punct de vedere un alt punct pozitiv. în publicitate, reacția este una relativ lentă, având în vedere faptul că planificarea și conceperea unei campanii necesită timp.

în procesele de *branding* publicitatea și relațiile publice au roluri bine definite chiar și raportate la dimensiunea timp. Al și Laura Ries, în lucrarea *Cele 22 de legi imuabile ale brandingului*[22]*,* consideră că relațiile publice sunt ideale pentru lansarea unui *brand,* iar publicitatea este utilă în faza de creștere, de consolidare, idee exprimată prin intermediul principiilor 3 și 4: nașterea unui *brand* nu se realizează prin *advertising* ci prin publicitate (termenul este utilizat aici în sensul *depublicity,* a face cunoscut), iar odată născut, un *brand* are nevoie de *advertising* pentru a rămâne *sănătos.*

Diferențierea clasică a publicității în ATL și BTL poate fi cu succes înlocuită de modelul matricei I/P, propusă de Siegert și Brecheis, care este mai aproape de o abordare comunicațională, axele modelului fiind integrare/personalizare. Pe axa personalizării se pornește de la consumatori ca masă nediferențiată, către publicul specific, spre persoane cărora li se adresează mesajul publicitar. Integrarea debutează cu mesaje care nu utilizează contextul redacțional, continuă cu utilizarea separată a contextului redational și ajunge la integrarea în contextul redacțional.

| | | |
|---|---|---|
| Publicitate prin scrisori, e-mailuri, discuții de vânzare (marketing direct)<br>Petreceri organizate pentru vânzarea unor produse<br>Cataloage cu produse selective<br>Publicitate la punctele de vânzare (POS) | *Newsletter-uri*<br>Publicitate în presa națională, *on-line*<br>Publicitate în reviste cu un public țintă puternic segmentat,<br>Publicitate în presa locală | *Newsletter-uri*<br>Publicitate în presa națională, *on-line*<br>Advertoriale<br>Infomercial<br>*Product placement* |
| | Publicitate în reviste | *AdGame*<br>*Home-Order-TV* |
| Fluturași, prospecte<br>Publicitate *outdoor, city light*<br>Publicitate tranzit pe autobuze, taxiuri, trenuri tec. | Spoturi radio<br>Spoturi TV | Publicitate integrată în partea redacțională în presa scrisă, radio si TV |

**Tabelul 1.4:** Matricea I/P (după Siegert/ Brecheis 2005, p. 55)

Apariția **new media** reprezintă atât pentru relațiile publice cât și pentru publicitate în același timp o provocare și o șansă de dezvoltare. Povestea legată de web 2.0, de *uses generated content* sau *consumer generated content* oferă noi oportunități pentru publicitate și pentru relații publice. Exemplul Wog-urilor este unul concludent. Publicitatea *on-line* cu arsenalul său de instrumente, de la clasicul *banner* și buton până la animații tridimensionale, este domeniul cu cel mai mare procent de creștere la nivel global. Chiar dacă în cifre absolute publicitatea *on-line* este departe de volumul înregistrat de presa scrisă sau de televiziune, tendințele anticipă în viitor o răsturnare de situații. *Blog-mih* pot constitui excelente instrumente pentru relațiile publice, dacă nu se întrece o anumită limită și dacă nu se pierde din credibilitatea mesajului. Marketingul viral s-a dezvoltat prin intermediul noilor mijloace de comunicare. Prezentări, jocuri *(AdGames)* create de *branduri* cunoscute și care au fost distribuite într-o manieră exponențială în rețelele de comunicare virtuală, al căror număr de membri le-ar plasa în geografia reală în rândul statelor cu număr record de locuitori, constituie doar un exemplu de creativitate și inventivitate. *Podcasturile* care pot fi descărcate pe calculatorul personal se înscriu în seria noilor mijloace de comunicare aflate la dispoziția politicilor comunicaționale. Pe piață au apărut și servicii de transmitere prin e-mail a *celor mai importante știri ale zilei* sub formă compactă, serviciu care poate fi utilizat și în calitate de instrument de PR, nu în ultimul rând pentru cotidiene.

Literatura de specialitate vorbește nu doar despre o transformare exclusivă a media ci și despre o schimbare a mentalității consumatorului. Consumatorul de publicitate, în special cel tânăr, nu mai este unul pasiv care privește pasiv mesajul publicitar televizat sau care cel mult îl evită pe acesta, consumatorul este unul activ care caută informația publicitară, de exemplu, sub forma ofertelor promoționale pe internet, are o relație specială cu *brandurile* pe care le preferă și împărtășește experiența sa de consumator celorlalți interesați, comunității sale virtuale, să nu trecem cu vederea faptul că în lumea virtuală, în produse precum *Second Life,* însăși consumatorii au creat magazine virtuale unde sunt comercializate *branduri* din lumea reală.

## BIBLIOGRAFIE:

Aaker, David, *Managementul capitalului unui brand, o* colecție Brandbuilders marketing & advertising books, București, Editura Curier Marketing, 2005.

Baker, Michael J., *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising,* ed. Macmillan Business, London, 1998.

Balaban Delia Cristina, *Public Relations vs. Offentlichkeitsarbeit, o dezvoltare istorică paralelă a conceptelor, Studia Ephemerides,* 2003, p. 111-119.

Balaban, Delia Cristina, *Comunicare publicitară,* Accent Cluj-Napoca, 2005.

Balaban, Delia Cristina/Deac, Mihai, *Strategie și creativitate publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2007.

Balaban, Delia Cristina, *Product placementul, favoritul producțiilor TV românești* în Balaban, D.C./ Rus, F.C.(coord), *PR Trend. Teorie și practică în relații publice și publicitate II,* editura Tritonic, București, 2007, p. 167-173.

Balaban, Delia Cristina/Petre Dan, *Vom Planwirtschaft zum Cannes Lions. Zur Professionalisiserung der Werbung in Rumănien,* in Balaban, Delia Cristina/Rus, Flaviu Calin, *Medien, PR und Werbung in Rumănien,* Mittweida Hochschulverlag, 2008, p.203-210.

Bentele, Giinter, *Grundlagen der Public Relations. Positionbestimmungen und einige Thesen,* în Dornsbach Wolfgang, *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Offentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen,* Munehen, p.21-36.

Coman, Cristina, *Relații publice: Principii și strategii,* Editura Polirom, Iași, 2001.

Coman, Cristina, *Relațiile publice și mass- media,* Editura Polirom, Iași, 2004.

Enzenberger, Hans Magnus, *Das Nullmedium oder Warum alle Klagen uber das Femsehen gegenstandlos sind,* in derselbe: Mittelmass und Wahn. Gesammelte Yerstreuungen, Frankfurt/Main, 1991, p. 89-103.

Hutton, James G., *Defining the Relationshiop Between Public Relations and Marketing, Public Relations' Most Important Challenge,* în Heath, Roberth L. (coord.), *Handbook of Public Relations,* London, Thousand Oaks, New Delhi, p. 205-214.

Kotler, P. / Mindak, W., *Marketing and Public Relations:should they bepartner or rivals?,* Journal of Marketing, oct. 1978.

Kotler, Philip, *Kotler despre marketing. Cum să creăm, cum să câștigăm și cum să dominăm piețele,* traducere de Liana Tomescu, o colecție Brandbuilders marketing& advertising books, București, Editura Curier Marketing, 2003.

Kotler, Philip, *Managementul marketingului,* traducere de Smaranda Nistor, ediția a III-a, București, Editura Teora, 2002.

Kloss, Ingomar, Werbung, Opladen Westdeutscherverlag, 2000.

Merten, Klaus, *Einfuhrung in die Kommunikationswissenschaften,* Lit, 1999.

Nicola, Manuela/ Petre, Dan, *Manual de publicitate,* editura comunicare, ro, București, 2001.
Pricopie, Remus, *Relații publice. Evoluție și perspective,* Editura Tritonic, București, 2005.
Ries, Al /Ries, Laura, *Cele 22 de principii imuabile ale brandingului,* o colecție Brandbuilders marketing & advertising books, București, Editura Curier Marketing, 2003.
Ries, Al/ Trout, Jack *Poziționarea. Lupta pentru un loc în mintea ta,* traducere de Patricia Mandache, prefață de Philip Kotler, o colecție Brandbuilders marketing & advertising books, București, Editura Curier Marketing, 2004.
Ries, Al/ Ries, Laura, *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului,* Brandbuildersgroup, București, 2005.
Rus, Flaviu Călin, *Introducere în Știința comunicării și a relațiilor publice,* Institutul european, Iași, 2002.
Rus, Flaviu Călin, *Relații Publice și Publicitate,* Institutul european, Iași, 2004.
Siegert, Gabriele/ Brecheis, Dieter, Werbung in der Medien- und Informationsgelsellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einfiihrung, VS Verlag far Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.
Virilio, Paulo, *Âsthetik des Verschwindens,* Berlin, 1986.

## NOTE

[1] Se face aici referire la lucrarea lui Al și Laura Ries, *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului,* apărută la editura Brandbuildersgroup, București în 2005.

[2] Gabriele Siegert/ Dieter Brecheis, *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft,* VS, Wiesbaden, 2005, p. 20.

[3] Delia Cristina Balaban, *Comunicare publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2005, p.7-29 , Capitolul intitulat *Istoria comunicării publicitare.*

[4] Remus Pricopie în volumul Relații publice. Evoluție și perspective, Editura Tritonic, București, p. 77.

[5] Ibidem 4, p. 86-87.

[6] Balaban Delia Cristina, *Public Relations vs. Offentlichkeitsarbeit, o dezvoltare istorică paralelă a conceptelor, Studia Ephemerides,* 2003, p. 111-119.

[7] Michael J. Baker, *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising,* ed. Macmillan Business, London, 1998, p.6.

[8] Manuela Nicola, Dan Petre, *Manual de publicitate,* editura comunicare, ro, București, 2001.

[9] Ingomar Kloss, Werbung, Opladen Westdeutscherverlag, 2000, p. 5.

[10] Gabriele Siegert/ Dieter Brecheis, *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft,* VS Verlag, Wiesbaden, 2005, p. 26.

[11] Ibidem 6, 2005, p. 43.

[12] Remus Pricopie în volumul Relații publice. Evoluție și perspective, Editura Tritonic, București, p. 37-39. In comparație în Flaviu Călin Rus, *Introducere în Știința comunicării și a relațiilor publice,* Institutul european, Iași, 2002, p. 71-73, propune următoarele denumiri modelul publicității, modelul acțiunii informațiilor, modelul asimetric și modelul simetric.

[13] Flaviu Călin Rus, *Introducere în Știința comunicării și a relațiilor publice,* Institutul european, Iași, 2002, p.43.

[14] Giinter Bentele, *Grundlagen der Public Relations. Position-bestimmungen und einige Thesen,* în Dornsbach Wolfgang, *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Offentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen,* Miinchen, p.21-36.

[10] Nu vorbim aici de tendința actuală datorită dezvoltării new media către *uses generated content,* prezența masivă a mesajelor postate de persoane private.

[16] Ibidem 5.

[17] Cristina Coamn, *Relațiile publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, p. 32.

[18] Ibidem 9, p. 59-61.

[19] BTL este prescurtarea pentru publicitatea *below the line* care include din perspectiva publicitarilor sponsorizarea, promovarea vânzărilor, marketingul direct, *product placement-ul,* organizarea de evenimente etc.

[20] Paulo Virilio, *Âsthetik des Verschwindens,* Berlin, 1986.

[21] Hans Magnus Enzenberger, *Bas Nullmedium oder Warum alle Klagen iiber das Fernsehen gegenstandlos sind,* in derselbe: Mittelmass und Wahn. Gesammelte Yerstreuungen, Frankfurt/Main, 1991, p. 89-103.

[22] Ries, Al /Ries, Laura, *Cele 22 de principii imuabile ale brandingului,* o colecție Brandbuilders marketing & advertising books, București, Editura Curier Marketing, 2003.

# COMUNICAREA INTEGRATĂ DE MARKETING, RELAȚIILE PUBLICE ȘI PUBLICITATEA

PATRICIA ABRUDAN

Cuvinte cheie: marketing, relații publice, publicitate

*Comunicarea integrată de marketing este un concept modern care a fost pentru prima oară aplicat în companiile internaționale, dar care în ultimii ani a devenit* o *practică curentă chiar pentru unele firme mici și mijlocii. Capitolul prezintă nu doar definiția și principiile comunicării integrate de marketing, dar și elemente legate de planificarea strategică și instrumentele implicate.*

## 1. Istoric. Definiție. Principii

### 1.1 Contextul apariției comunicării integrate de marketing (Integrated *Marketing Communications)*[1]

Un număr tot mai mare de organizații a ajuns la concluzia că relațiile publice trebuie să joace un rol mai important în procesul de marketing. In special în organizațiile ce oferă servicii, precum băncile, agențiile de turism și organizațiile non-profit, atât vânzarea produselor cât și promovarea organizației însăși se întrepătrund. Cu alte cuvinte, marketing-ul crează și menține o piață pentru produsele și serviciile sale, iar PR-ul contribuie la crearea și întreținerea unui mediu propice în care să funcționeze organizația. întrepătrunderea celor două discipline se justifică datorită faptului că efortul marketing-ului poate fi anulat de către forțele sociale și politice pe care relațiile publice sunt desemnate să le confrunte. Relațiile publice au fost definite de-a lungul ultimilor ani într-o manieră diferită, existând mai multe puncte de vedere, unele chiar contradictorii și puternic discutate, cu privire la încadrarea acestora în raport cu marketingul și respectiv cu publicitatea. Lucrarea de față propune o abordare apropiată de marketing urmărind să prezinte conceptul de comunicare integrată de marketing care include relațiile publice.

Până nu demult, firmele considerau relațiile publice ca fiind o parte adițională la mixul de marketing. Principala lor grijă era să se asigure că produsele lor corespundeau nevoilor consumatorilor, că prețurile acestora erau competitive, că erau eficient distribuite pe piață și că produsele erau puternic promovate prin advertising și prin promovarea vânzărilor. Treptat, termenii acestei probleme s-au schimbat din mai multe motive printre care merită menționate:

- contestarea valorii și siguranței produselor de către consumatori a demontat concepțiile învechite despre marketing,
- returnarea produselor de către consumatori — mai ales în Statele Unite — a generat în repetate rânduri titluri îngrijorătoare în presă,
- au apărut frecvent îndoieli asupra ingredientelor folosite pentru produsele alimentare,
- consumatorii au început să se intereseze în ce fel produsele promovate de către publicitari răspundeau nevoilor sociale și responsabilităților civice,
- zvonurile negative despre anumite companii s-au răspândit foarte rapid,
- problemele de imagine ale anumitor companii și industrii se aflau mereu în tirul criticii media.

Aceste evenimente au avut ca efect apariția conceptului de transparență a unei organizații. Deși produsele firmelor erau încă importante, consumatorii au devenit tot mai interesați de politica firmei în legătură cu multe lucruri care până atunci nu prezentau interes — de la poluare la regulamentul privind angajările. Pentru a reuși să îndeplinească doleanțele clienților lor, organizațiile și-au reconsiderat politica firmei și în anumite cazuri au făcut-o publică pentru a evita neînțelegerile.

Pe lângă aceste considerente de ordin social, eficiența publicității a început să fie pusă la îndoială datorită numărului mare de reclame care abundă atât în presa scrisă, cât și la radio și la televiziune. In aceste condiții devenise foarte dificil ca un comerciant să reușească să atragă atenția publicului către noul său produs. Situația s-a agravat în anul 2000 o dată cu proliferarea advertising-ului pe internet. Pe acest fundal se poate înțelege de ce PR-ul — ca un ingredient în plus față de marketing — a devenit credibil si preferabil. De aceea, specialistul în marketing Philip Kotler a propus ca la cei 4 P ai marketing-ului sa fie adăugat al 5-lea P obținând astfel: *Product, Price, Place, Promotion, Public Relations*[2].

Nevoia construirii unei relații bazate pe încredere mutuală între firmă și client și nevoia fidelizării acestuia au constituit unele din premisele adoptării comunicării integrative. Posibilitatea de a atinge toți consumatorii prin intermediul mediei clasice a scăzut datorită apariției noilor media interactive care au produs o segmentare mult mai puternică a consumatorilor. *New media* au atras posibilitatea primirii unui *feedback* de la consumatori, crescând astfel viteza conexiunilor și a introducerii noilor oferte promoționale. Analiza răspunsurilor consumatorilor la informațiile primite arată că aceștia integrează într-o opinie generală despre *brand* informațiile obținute prin bombardamentul media. Mai mult chiar, consumatorii au început să selecteze doar informațiile care-i interesează și au devenit exigenți în ceea ce-i privește.

Principalele cauze care au determinat apariția abordării comunicării integrate de marketing pot fi structurate astfel:

- fragmentarea media implică accentuarea utilizării altor unelte promoționale decât cele clasice,
- atitudinea consumatorului specializat este aceea de a solicita informațiile legate strict de ceea ce-l interesează,
- utilizarea bazelor de date permite crearea profilului consumatorului și segmentarea pe anumite categorii a publicului țintă,
- puterea economică este canalizată dinspre marii întreprinzători spre marii distribuitori (care pentru a-și vinde produsele/ serviciile organizează chiar și evenimente speciale),
- o campanie integrată de marketing presupune un mai bun control al bugetului și totodată o mai bună cuantificare a eficienței sale.

Trecerea la procesul de comunicare integrată de marketing a fost accelerată de nevoia companiilor de a se promova cât mai eficient, maximizând profitul pentru a putea supraviețui într-o piață globală din ce în ce mai competitivă.

## 1.2 Definiția comunicării integrate de marketing

Unii teoreticieni consideră că IMC[3] reorganizează procesul de comunicare pentru a arăta așa cum îl percep clienții, adică un flux de informații din surse neidentificabile. IMC folosește diferite instrumente de promovare pentru a crea o comunicare unitară si ușor de reținut.

Școala Mediii de Jurnalism din cadrul Universității Northwestern definește comunicarea integrată de marketing ca reprezentând procesul de controlare a tuturor surselor de informații despre un produs, astfel ca din punct de vedere comportamental acesta să determine consumatorul să achiziționeze produsele promovate și să contribuie la fidelizarea consumatorilor. Procesul presupune o sinergie a comunicării intra- și interinstituțională și se bazează pej)remisa că întregul este mai puternic decât suma părților sale. în acest sens directorul programului de IMC de la Universitatea din Colorado, Thomas Duncan afirma:

*Atunci când toate mesajele de brand și corporale sunt coordonate strategic, efectul e mai mare decât atunci când advertising.ul, promovarea vânzărilor, marketing PR-ul, prezentarea produsului, etc, sunt planificate și executate independent, cu fiecare domeniu aflându-se în competiție pentru finanțare și putere și, în unele cazuri, transmițând mesaje contradictorii către exterior.*[4]

Pentru Schultz, Tannenbaum și Lauterborn comunicare integrată de marketing este procesul de a construi o strategie de comunicare multi-stratificată, sincronizată care atinge fiecare segment de piață cu ajutorul unui mesaj unic.[5] Scopul IMC este de a asigura ca fiecare mesaj transmis prin intermediul diferitelor media să aibă același impact asupra publicului țintă. Este necesar ca mesajele să fie coerente și în general să aibă aproximativ aceleași idee centrală transmisă optim prin mijloace de comunicare adecvate.

In urma unor cercetări realizate printre firmele din Marea Britanie, Philip J. Kitchen a observat că managerii din PR consideră că relațiile publice constituie o parte distinctă și coerentă a procesului IMC.[6] Astfel comunicarea integrată este percepută ca având în componența sa PR-ul, tocmai pentru a asigura transmiterea unui mesaj adecvat către publicul țintă. Majoritatea respondenților au văzut PR-ul ca făcând parte din noua tendință spre comunicarea integrată de marketing. Acest tip de comunicare ar trebui să comunice la unison, folosind diferite instrumente adecvate — inclusiv relațiile publice — pentru a oferi mesaje unitare optime unor publicuri țintă diferite.

Aceste considerații ne conduc la concluzia că ideea centrală a procesului de comunicare integrată de marketing este obținerea *credibilității.* Aceasta răspunde cerințelor publicului de a fi informat cu privire la toate facilitățile și performanțele produselor

promovate. Oamenii nu doresc să li se vândă un anumit produs, ci doresc să ia o decizie informată pentru achiziționarea unui produs. în acest context specialiștii în marketing și comunicare au ajuns la concluzia că promovarea puternică a produselor prin reclame scurte și sugestive nu este suficientă. Sloganul din spoturile radio și TV nu dezvăluie destule informații despre produsul sau serviciul căruia i se face reclamă. De asemenea campaniile realizate exclusiv prin intermediul advertising-ului nu mai sunt bine văzute de către consumatori, deoarece planează îndoiala manipulării asupra lor. Consumatorii nu mai reprezintă o masă ușor controlabilă, aceștia s-au individualizat și au pretenția să primească informații despre produsele care-i interesează la momentul ales de ei.

Toate acestea au fost argumente pentru ca firmele să reconsidere relația lor cu publicul țintă. In acest sens specialiștii din marketing, PR și publicitate au propus ca strategiile comunicaționale să nu se limiteze la mijloacele tradiționale de promovare. Strategia IMC presupune folosirea tuturor mijloacelor disponibile pentru comunicarea unor informații care să permită consumatorilor să dezvolte o imagine unitară despre *brand*. Campaniile de promovare nu se mai pot baza doar pe reclame pentru a-și atinge obiectivele. Acestea nu reușesc să ofere suficiente informații despre produs, pierzând astfel din credibilitate. Este necesară utilizarea altor instrumente de promovare care să se adreseze unui public țintă restrâns și care să vină în întâmpinarea dorințelor acestora. Scopul acestei strategii de comunicare integrată este de a deschide un dialog cu clienții, oferindu-le informații despre brand în condițiile impuse de aceștia și câștigând credibilitate.

Comunicarea integrată de marketing reprezintă o modalitate de a îmbunătăți coordonarea diferitelor elemente ale mixului de marketing, implică o filozofie cu totul nouă a comunicării de marketing, este încercarea de a realiza comunicarea de marketing în așa fel încât să asigure transmiterea unui mesaj coerent către publicul țintă, are drept preocupare utilizarea optimizată a diferitelor elemente ale mixului de marketing.

Autorii americani consideră relațiile publice ca fiind o parte esențială a IMC. Luând în considerare această ultimă afirmație, Kitchen a delimitat două perspective ce motivează apartenența PR-ului la IMC. Specialiștii de PR și cei de marketing au încercat

să răspundă la întrebarea: de ce PR-ul face parte din procesul de comunicare integrată de marketing?

Specialiștii din domeniul PR-ului au motivat că este necesar ca imaginea de corporație să fie promovată pe piață. Relațiile publice pot veni în ajutorul altor discipline care au ca esență comunicarea și transmiterea unor valori. PR-ul nu se limitează la implementarea strategiilor de marketing, acesta are și alte roluri strategice. PR-ul de *brand* reprezintă o parte importantă a mixului de marketing. Nu este nevoie de crearea a două mesaje pentru comunicarea unei strategii de marketing, iar relațiile publice operează eficient cu mesaje complexe.

Specialiștii marketingului consideră că pentru a atinge obiectivele comunicaționale de *brand,* publicitatea s-a adaptat la nevoile marketing-ului abordând soluții integrate. Aceștia mai afirmă că din moment ce departamentul de marketing stabilește obiectivele, PR-ul devine doar unul dintre elementele campaniei — la fel ca publicitatea de altfel — acestea fiind utilizate în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice fiecărei campanii. PR-ul poate pune în valoare orice activitate de marketing și este folosit pentru a maximiza activitățile de marketing, în special dacă se dorește scăderea costurilor de publicitate. Deși nu se poate cuantifica exact aportul relațiilor publice pentru crearea unui *brand,* proliferarea oportunităților media a permis PR-ului să-și demonstreze contribuția esențială în procesele de *branding.*

## 1.3 Principiile comunicării integrate de marketing

Pe măsură ce marketingul integrat devine cea mai folosită strategie a companiilor, apare și nevoia unei pregătiri interdisciplinare care să includă elemente de marketing, de publicitate clasică, de promovare a vânzărilor și totodată de relații publice.

Așa cum am afirmat mai sus, IMC presupune abordarea procesului de comunicare din perspectiva clientului. Consumatorii nu fac diferența între diferitele unelte promoționale. Aceștia percep toate informațiile nediferențiat și își formează o părere despre servicii și organizații.

Pentru a-i asista pe profesioniștii în relații publice în procesul de instruire interdisciplinarâ, expertul în marketing integrat Mitch Kozikowski[7] a delimitat câteva *principii ale IMC:*

Integrated Marketing Communications presupune înțelegerea modului în care gândește consumatorul și la ce stimuli răspunde. In cadrul acestui proces cele mai importante nu sunt reclamele, nici studiile de piață și nici proiectele de relații publice. Dacă în cadrul acestui proces specialistul în comunicare nu reușește să-1 determine pe consumator să acționeze, atunci atât comunicarea cât și acesta au dat greș.

Obiectivele organizației nu pot fi îndeplinite fără existența unei relații strânse a firmei cu clienții săi. Această relație trebuie să fie mai profundă decât interesul de a vinde un produs sau un serviciu. Organizațiile trebuie să construiască relații de durată cu publicul său țintă, pentru a reuși în acest mediu competițional.

IMC are nevoie de o colaborare între departamente nu doar la nivel executiv ci și la nivel strategic. Aceasta' presupune participarea întregii funcții comunicaționale la lansarea unui produs, serviciu sau campanie începând cu conceptul acestuia. Specialiștii în comunicare trebuie să participe la planificarea unei campanii, nu doar la implementarea acesteia cu ajutorul instrumentelor comunicaționale.

Planificarea strategică trebuie să specifice clar rolul pe care-1 va juca fiecare disciplină în rezolvarea problemei. In cadrul acestui nou proces, rolul publicității, al marketing-ului și al relațiilor publice se schimbă, deoarece niciunul dintre departamente nu poate face totul singur. Astfel, deși publicitatea controlează mesajul și marketing-ul pune la dispoziție uneltele pentru comunicarea lui, relațiile publice sunt cele ce trebuie să dea credibilitate mesajului, respectiv produsului și, cel mai important, organizației.

Datorită faptului că esența relațiilor publice este construirea unei relații între o instituție și publicul său țintă, specialiștii în PR ar trebui să preia inițiativa marketing-ului integrat. Aceștia au înțeles de ceva timp importanța dialogului ce stă la baza relațiilor puternice cu consumatorii. Acest tip de înțelegere este crucial pentru succesul implementării procesului IMC. Pentru a putea participa la IMC, specialiștii în PR trebuie să-și extindă orizonturile, să dobândească mai multe cunoștințe despre alte discipline și să participe la construirea unor abilități interdisciplinare, ei trebuie să abordeze sarcinile în

termenii cei mai generali pentru a consolida relația cu clienții printr-o strategie de comunicare totală.

Elementele relațiilor publice ca publicitatea, organizarea de evenimente și instituția purtătorului de cuvânt au rolul de a consolida efortul de marketing. Noua disciplină a marketing-ului integrat folosește multe din tehnicile relațiilor publice. Deși nu se poate nega existența diferențelor între PR, publicitate, marketing și promovarea vânzărilor, din punctul de vedere al IMC un bun comunicator trebuie să aibă cunoștințe despre toate aceste discipline.

## 2. Planificare strategică în comunicarea integrată de marketing

### 2.1. Preambul

Strategia de marketing integrat vine să sprijine eforturile tradiționale de promovare a unui *brand*. Planificarea pentru această strategie presupune, în primul rând existența 6rana!-ului, sau în cazul în care nu există, etapele premergătoare care țin de crearea unei platforme de brand și a unei arhitecturi optime[8]. Cu excepția mărcilor noi apărute pe internet, crearea imaginii de brand a unei organizații se realizează într-o perioadă lungă de timp și necesită eforturi continue. Atenția publicului se obține de obicei printr-o campanie agresivă de advertising. Menținerea interesului pentru produse și crearea loialității față de brand sunt principalele obiective de marketing ale strategiei IMC.

Premisa de la care pornește strategia IMC este abordarea inversă, din exterior spre interior, ce presupune identificarea a ceea ce consideră consumatorii că e important împreună cu modul și momentul în care doresc să primească informațiile.

Baza de date ce conține clienții fideli dar și potențialii clienți este esențială pentru implementarea eficientă a strategiei IMC, deoarece permite angajarea organizației într-o relație personalizată cu clienții săi. Utilizarea acestei baze de date condiționează de fapt modul de abordare dinspre exterior înspre interior amintită anterior.

Contactele de *brand* concretizate prin modul de prezentare al produselor, contactele între angajați, prezentările în magazine,

literatura de specialitate și expunerea media sunt ceea ce diferențiază o organizație de alta în relația acestora cu exteriorul. Toate aceste contacte de *brand* trebuie să inducă o idee principală despre identitatea organizației. Datorită calității lor de interfață a organizației aceasta trebuie să diferențieze *brandul* pe piață prin unicitate și prin elementele ce-l alcătuiesc.

Controlul centralizat al întregului proces IMC presupune obținerea succesului strategiei IMC prin coordonarea acesteia de către o singură persoană sau un grup de persoane.

Primul și ultimul factor pentru abordarea comunicării integrate de marketing evidențiază ierarhia relațiilor interne și externe ale organizației. In cadrul comunicării externe, organizația privește publicul individualizat, cu opinii și păreri proprii, cu probleme diferite. Consumatorii, clienții nu sunt considerați drept o masă de oameni nediferențiată care să poată fi modelată la discreția comunicatorilor organizației. Astfel organizația cultivă o comunicare pe orizontală cu publicul său, ba chiar mai mult așteaptă un feedback din partea acestuia. Procesul comunicării integrate impune ca relația organizației cu clienții săi să fie realizată printr-o comunicare cu dublu sens, deci impune ca firmele să fie într-un dialog continuu cu publicul lor.

La nivel ierarhic intern se utilizează o comunicare pe verticală ce este direcționată de sus în jos. Comunicarea pe orizontală se realizează doar la nivelul managementului de nivel mediu între departamentele implicate în procesul de comunicare integrată de marketing. Datorită complexității strategiei IMC și a numărului mare de actori implicați în proces, acesta trebuie coordonat în cele mai multe cazuri de o persoană din ierarhia superioară a organizației, de obicei managerul general.

## 2.2 Procesul de planificare

Scopurile organizației sunt comunicate direct departamentului de marketing iar acesta elaborează programe de vânzări, de marketing și de comunicare, ce includ și materialele ce susțin inițiativa organizației. Astfel departamentului de marketing îi revin următoarele atribuții principale:

1. determină comportamentul consumatorilor ce ar putea afecta piața
2. identifică segmentele de piață
3. diferențiază și poziționează 6rand-ul

4. desfășoară cercetarea
5. stabilește planul de marketing.

In vederea realizării comunicării integrate de marketing, programului IMC îi trebuie desemnat un manager sau o echipă care să evalueze și să controleze impactul comunicațional și să conducă planul general. Aceasta este prima și cea mai importantă măsură ce trebuie luată pentru a implementa un proces atât de complex ca cel de Integrated Marketing Communications.

## 2.3 Etapele planificării

Planificarea procesului IMC se realizează urmărind diferite etape în care sunt implicate diferite departamente atât din interiorul companiei cât și din exteriorul acesteia. Strategia IMC este de obicei abordată doar de corporații, organizații mari. O organizație ce încă nu a atins acest statut s-ar putea să nu dețină infrastructura necesară parcurgerii etapelor prezentate mai jos. Departamentul de marketing stabilește inițiativele, termenele limită și prioritățile pentru comunicare. In plus, mai elaborează bugetul pentru comunicare și declarațiile strategice.

Agenția de publicitate, ca principal colaborator al firmei, furnizează rezultatele cercetărilor, planurile media, documentele de planificare strategică și soluțiile creative.

## 2.4 Analiza situațională

*Scopul* acestei analize este de a identifica informații importante cu privire la comportamentul consumatorului, segmentarea pieței, poziționarea, inteligența competitivă și eficiența comunicării.

*Elementele* analizei sunt:

1. *monitorizarea pieței principale* are drept scop măsurarea schimbărilor în conștiința, percepția și atitudinile consumatorilor față de firmă și de concurența ei,
2. *monitorizarea satisfacției clientului* se realizează aplicând chestionare unor grupuri de clienți în mod repetat și pe o perioadă continuă de timp,
3. *brand fitness study* este o tehnică de evaluare a profilului competitorilor firmei în comparație cu profilul acesteia folosind:
   a) Imaginea *brand-ulm* în mintea consumatorilor

b) Imaginea utilizatorului specific al serviciilor firmei
c) Motivația folosirii unui anumit produs/serviciu,

4. *precizia media* este creată să ofere un plan media mai eficient și mai eficace
5. *testarea continuității strategiei* presupune realizarea unor focus grupuri care să asigure continuarea eficientă a conceptului creativ prin pretestarea și punerea în dezbatere a ideilor,
6. *studii de segmentare a pieței.*
7. *analize calitative* realizate tot prin focus grupuri care evaluează opinia anumitor segmente de consumatori în legătură cu serviciile oferite de domeniul din care face parte firma și verifică strategiile de creație.

2.5 Participanți și instrumente ale **IMC**

Următoarele structuri organizaționale sunt implicate în procesul de IMC cu instrumentele prezentate mai jos:

**a). Departamentul de marketing prin**

- planul de marketing,
- scopuri și obiective,
- baze de date (clienți și potențiali clienți),

**b). Agenția de publicitate prin**

- cercetare,
- strategii de creație,
- producție,
- plasarea mesajului în media, în cazul în care nu este o agenție full services

**c). Organizații specializate în *marketing Communications* (ex.** agenții de *marketing direct,* agenții BTL, firme specializate în organizarea de evenimente, agenții de PR etc).

- Organizații media

Instrumentele de promovare cele mai folosite în strategiile de marketing sunt:

- publicitatea clasică,
- promovarea vânzărilor,
- marketing direct,
- PR,
- organizarea de evenimente etc.

## 2.6 Tehnici utilizate în strategia IMC

### 2.6.1. Comunicarea publicitară și promovarea

In cadrul abordării IMC, comunicarea publicitară și promovarea[9] sunt văzute de managerii de marketing ca mijloace specializate corelate pentru a informa clienții despre servicii și produse și de a-i convinge să le cumpere. Cele două tehnici sunt relaționate în sensul că ambele se bazează pe procesul de comunicare pentru a obține efectele dorite. De aceea ele sunt deseori folosite împreună, în special în cadrul programelor IMC.

Din punct de vedere conceptual, principala asemănare între comunicarea publicitară și promoții este aceea că ambele sunt forme ale comunicării de marketing, adică ambele pot fi folosite pentru a atinge aceleași obiective de comunicare pentru brand.

Activitățile comunicaționale de tip publicitate sunt folosite de obicei pentru a genera notorietate *brandului* promovat, în vreme ce promoțiile stimulează creșterea vânzărilor imediate, facilitarea vânzărilor și recunoașterea *brandului.* în timp ce comunicarea publicitară acționează la nivel global și are efecte pe termen lung, promoțiile sunt folosite pentru acțiuni sectoriale cu efecte pe termen scurt.

După cum se poate observa în cadrul planificării strategiei IMC, nu doar comunicarea de tip *advertising* ci și promoțiile pot fi utilizate pentru a genera *brand awareness,* pentru a stabili și modifica atitudini și a stimula dorința de a cumpăra. Folosirea amândurora permite crearea unei *franchize* cu oameni ce au o anumită preferință pentru marcă, ca și obținerea unor clienți temporari pentru brand. Modalitatea în care acestea pot genera efectele amintite folosind același mesaj dă naștere procesului de Integrated Marketing Communications.

Tehnicile comunicării de tip *advertising* și ale promoțiilor pot fi asociate unui set comun de obiective pentru a ajunge la publicul țintă desemnat și pentru a-i influența acțiunile. IMC presupune o colaborare a disciplinelor cheie în ceea ce privesc strategiile și face uz de cea mai bună combinație a instrumentelor comunicaționale pentru a construi relația cu consumatorii. In acest efort de relaționare cu publicul țintă, este folosită o comunicare cu dublu sens care ascultă și vorbește cu aceste publicuri țintă pentru a câștiga înțelegerea și sprijinul acestora. Noul proces de comunicare

integrată de marketing se bazează pe dialog și pe feedback-ul primit în urma acestuia de la consumatori.

Sarcina managerului este de a selecta cele mai bune tehnici pentru ca obiectivele să fie atinse de campanie. în plus, datorită diversității instrumentelor ce pot fi utilizate în campanie, managerul trebuie să încerce să integreze mesajele comunicării de marketing mai ales dacă într-o anumită campanie sunt folosite mai multe tehnici de advertising sau promoționale.

### 2.6.2. PR pentru un produs

Având în vedere cât este de dificil ca reclamele să atragă atenția publicului și că raportul dintre eficiența reclamelor și costurile publicitare este de cele mai multe ori unul dezavantajos pentru firme, managerii de marketing au început să folosească publicitatea de produs ca alternativă la *advertising.* Bineînțeles că nu au renunțat la metodele clasice de promovare a produselor prin reclame plătite pentru televiziune, radio și presa scrisă, dar au reconsiderat bugetul astfel încât raportul cost — eficiență să fie echilibrat.

Deși în general oamenii nu-și dau seama de acest lucru, o bună parte din informațiile pe care le dețin despre un produs sau serviciu provine din relatările din presă. Pe lângă reducerea cheltuielilor de marketing, principalul motiv în utilizarea PR-ului pentru un produs *(product publicity)* este obținerea sprijinului unei a treia părți — *third-party endorsement.*[10] Acest termen face referire la sprijinul tacit oferit unui produs de către un ziar, o revistă sau un buletin de știri în momentul în care produsul respectiv este menționat sub formă de știre. *Advertising-ul* este de multe ori suspectat de egoism și manipulare. Publicul știe nu numai că firma^a creat mesajul publicitar, dar și că aceasta a plătit pentru reclamă. In acest context oamenii nu mai cred in veridicitatea mesajului reclamelor, ba chiar au devenit indiferenți față de advertising. PR-ul produce apariția în coloanele de știri, reușește să evite aceste îndoieli datorită faptului că editorii sunt considerați obiectivi și imparțiali. In consecință publicitatea se prezintă ca fiind o știre și deci e mai demnă de încredere decât reclamele create și plătite de un sponsor subiectiv.

In cadrul planificării strategiei IMC, PR-ul pentru un produs poate deveni cel mai eficient element al mix-ului de marketing. Strategia procesului de comunicare integrată se bazează pe

analiza situațională realizată de către departamentul de marketing. In urma acestei analize se stabilesc parametrii în funcție de care vor fi folosite diferitele tehnici promoționale. Folosirea publicității de produs s-a dovedit eficientă în câteva situații cum ar fi: crearea unei identități pentru o companie ce nu-și permite o lansare scumpă prin advertising, dar care are nevoie să se facă auzită în ciuda concurenței de pe piață, introducerea pe piață a unui produs nou și revoluționar (să nu uităm că Microsoft a utilizat cu succes această tehnică în ultimii ani), eliminarea problemelor de distribuție. Lipsa spațiului de prezentare a produsului în magazine poate fi rezolvată dacă clienții cer produsul respectiv, existența bugetelor mici și a concurenței acerbe determină recurgerea la PR deoarece este mai ieftină și de multe ori este cea mai bună modalitate de a spune povestea produsului respectiv. Explicarea caracteristicilor și a utilității unui produs complicat constituie o altă oportunitate. De multe ori avantajele și modul de utilizare al unui produs sunt dificil de explicat printr-o reclamă scurtă. PR-ul de produs poate oferi informații prețioase despre produs cu ajutorul relatărilor din coloanele de știri, generarea interesului consumatorilor pentru un produs mai vechi, schimbarea formei de prezentare.

### 2.6.3. Crearea unui *brand* exclusiv prin internet

Cuvântul de ordine în lumea afacerilor astăzi este *branding,* ceea ce implică crearea unei identități distincte pentru o organizație sau produs. Până de curând, era necesar un efort continuu pe un timp îndelungat pentru a crea o marcă. *Brand-mile* cele mai cunoscute azi în toată lumea au muncit câțiva ani buni pentru a se remarca pe piață. Astăzi, odată cu proliferarea internetului în lumea întreagă s-au făcut rapid remarcate firmele de tip *dotcom.*[11] Istoria internetului și cea a produselor stipulează faptul că este mai important să fii primul decât să fii cel mai bun.

Legea primului venit spune că oamenii rețin mai bine numele firmei dacă aceasta a fost prima în mințile lor într-o anumită categorie. Este mai puțin important dacă firma este chiar prima apărută pe internet, contează ca firma să se impună prima în mentalul publicului. Firma trebuie să răzbată prin mediul puternic concurențial devenind astfel memorabilă. Cel mai competitiv mediu de azi este fără îndoială internetul. Companiile *dotcom* trebuie să

atragă atenția publicului, să se facă cunoscute și să ajungă chiar să fie cotate la bursă.

Un *brand* de succes pe Internet are nevoie de publicitate constantă pentru a menține numele firmei în atenția publicului. Potențialii clienți trebuie să se familiarizeze cu *brand-u\,* iar potențialii investitori trebuie să aibă încredere în activitățile firmei și potențialul acesteia. Firmele încearcă diferite metode de a-și transmite mesajul, iar una dintre ele presupune afișe pe mijloace de transport pentru a promova *brand-ul.*

Majoritatea *brand-milor* de succes de pe internet au reușit să-și construiască franchizele încheind parteneriate. Asocierea cu un partener respectat ajută, datorită imaginii pozitive a partenerului, la obținerea unui plus de imagine pentru organizație. Pentru un *brand* pe internet este probabil mai important să-și creeze o personalitate decât pentru o firmă tradițională. Această personalitate trebuie să fie evidențiată on-line și în toate materialele comunicaționale produse de către organizație. De asemenea asocierea organizației cu imaginea unei personalități din viața publică poate îmbunătăți imaginea acesteia.

In secolul XXI scoaterea la vânzare a acțiunilor unei firme de pe internet este o știre importantă. Această ofertă publică inițială *(Inițial Public Offering)*[12] trebuie promovată agresiv, în scopul răzbaterii firmei prin multitudinea de oferte și a dezvoltării brand-ului. Pe măsură ce, cu fiecare an, companiile de internet folosesc diferite mijloace de marketing neconvenționale pentru a se impune pe piața aglomerată, provocarea de a crea un brand inedit devine tot mai dificilă.

### 2.7 Selecția media

Faptul că tot mai multe firme adoptă o strategie de comunicare integrată de marketing complică situația mass-mediei, deoarece EMC folosește o gamă mai largă de mijloace comunicaționale. Unelte promoționale ca și sponsorizările, marketingul direct, promovarea vânzărilor și relațiile publice reușesc să modifice centrul de greutate al bugetelor organizațiilor de la publicitatea prin mass-media tradițională către alte domenii alternative. Totuși aceste noi abordări impun utilizarea instrumentelor promoționale împreună cu *advertising-ul.* Deși reclamele nu se mai folosesc atât de des, publicitatea clasică nu rămâne baza campaniei de promovare și se

folosește în concordanță cu celelalte instrumente promoționale. Adaptarea selecției media la procesul IMC presupune următoarele: reducerea dependenței de mass-media, prin integrarea în planurile media a altor canale mediatice care permit o selectare mai bună. Aportul cercetării de marketing prin punerea la dispoziția strategiilor a unor baze de date privind clienții, și respectiv celelalte analize de date mai complexe care conduc la eforturi direcționate eficient prin intermediul marketing-ului direct și a opțiunilor de media interactive. Sunt necesare nu doar date despre expunerea media, ci și date mult mai precise despre impactul media, în scopul comparării alternativelor media. Specialiștii din publicitate au nevoie de dovezi că publicul expus unui anumit canal mediatic este format din cumpărători și nu din persoane care doar tatonează piața.

Planificatorii media vor trebui să-și diversifice cunoștințele prin instrumentele comunicaționale alternative. Aceștia trebuie să știe mai multe despre impactul și capacitățile acestor tehnici de promovare, pentru a reuși într-adevăr să le integreze în procesul de comunicare.

Și planificarea media necesită un control centralizat pentru a putea oferi o comunicare coerentă. Datorită acestei nevoi de integrare se prevede că rolul planificatorului media va deveni mai important decât a fost în trecut[13].

## 3. Mesajul comunicării integrate de marketing

Procesul IMC a rezultat în urma unei veritabile schimbări de paradigmă dinspre marketing-ul bazat pe tranzacții înspre cel bazat pe relații. Acesta din urmă este orientat spre raporturi interumane, empatie, dialog și comunicare. Ca o consecință a acestor schimbări, în cadrul comunicării integrative analiza mesajului se face din punctul de vedere al consumatorului. Rezultatul acestei analize trebuie să reflecte ce crede publicul că a primit și nu ce cred comunicatorii că au transmis. Conținutul mesajului IMC trebuie să fie în concordanță cu dorințele consumatorilor. Mesajul este necesar să fie interesant, relevant și plin de semnificație pentru publicul țintă.

Toate mesajele din cadrul programului IMC trebuie sa fie **consecvente** unul cu celălalt chiar dacă fiecare dintre ele promovează diferite valori ale *brand-ului*. Atunci când un mesaj este

consecvent prin toate formele IMC, acesta poate fi inclus în categoria *one-uoice Communications.* Comunicarea unitară asigură ca toate mesajele, transmise către clienți prin intermediul opțiunilor IMC, să aibă o continuitate de ton și să evidențieze aceeași poziționare a brand-ului. în momentul în care comunicarea pune accent pe consecvență și când scopul comunicării la unison e îndeplinit, atunci *contactele de brand* se întăresc unele pe altele. Astfel se obține scopul fundamental al IMC: ***crearea unui efect sinergetic al comunicării.***

Prin pregătirea mesajelor **separat,** fiecare versiune a comunicării firmei se va potrivi cel mai bine instrumentului de comunicare și tipului de informații dorite de consumator. Mesajele din diferitele secțiuni ale IMC pot fi create de mai multe agenții secundare diferite. Astfel managementul programului trebuie să se asigure că atât agențiile principale cât și cele de sprijin știu și înțeleg că se urmărește comunicarea la unison *(one-voice)* în ceea ce privește tonul mesajului și poziționarea brand-ului. Diferitele opțiuni ale IMC au anumite calități ca instrumente de comunicare. Mesajele create pentru fiecare secțiune ar trebui să accentueze punctele forte ale opțiunii respective.

Problema este ca mesajele să profite de calitățile specifice ale instrumentelor pentru care au fost create și, în același timp, acestea să se alinieze la comunicarea unitară a programului IMC. Pentru a reuși în această încercare este necesar ca promotorul să declare intenția de a realiza o comunicare unitară.

**Instrumentele de promovare a mesajului** sunt sintetizate mai jos.

1. Publicitatea
    - are efecte pe termen lung,
    - afectează dezvoltarea imaginii *brand-ului* ca întreg,
    - realizează poziționarea competitivă a corporației.
2. Promovarea vânzărilor
    - stimularea vânzărilor pe termen scurt,
    - atragerea atenției,
    - stimulează cumpărăturile de probă.
3. Marketingul direct
    - crează mesaje ce pot fi trimise unor publicuri țintă bine definite și diferențiate cu posibilitate imediată de răspuns.

4. Relații Publice
   - prezintă prin mass-media evenimentele importante pentru firmă și totodată cele de interes general,
   - gestionează posibilele situații de criză.
5. Sponsorizarea
   - crează o afinitate cu clienții,
   - evenimentele sponsorizate cauzează asocierea pozitivă a *brand-ului* cu evenimentul respectiv.
6. Noile media
   - oferă intensiv informații către consumatorii internetului și a mediilor interactive[14].

Crearea mesajelor pentru aceste medii trebuie să evidențieze calitățile acestor instrumente ale IMC și folosirea acestora în combinație pentru a servi comunicării unitare trebuie realizată fără ca mesajele să se contrazică.

Pe lângă activitățile de marketing integrat pe internet, există o serie de activități din sfera **relațiilor publice** care sunt folosite în mod regulat pentru a vinde produse. Aceste activități includ retipărirea articolelor din presă, participarea la târguri de specialitate, folosirea purtătorilor de cuvânt și marketing social.

***1) Retipărirea articolelor din presă***

Odată ce o organizație s-a bucurat de promovare în mass-media prin intermediul unui ziar sau într-o revistă ar trebui să o folosească mai departe în avantajul său pentru a optimiza imaginea sa. Aceste copii ale articolelor sunt adresate acelei părți din publicul țintă — distribuitori și consumatori — care s-ar putea să nu fi văzut articolul original, dar ajută și la consolidarea reacțiilor celor care au citit știrea despre produs. Această activitate trebuie abordată sistematic urmărind câțiva pași:

a) planificarea din timp, presupune comandarea copiilor articolului chiar înainte de tipărirea ziarului; astfel consumatorii le vor primi la puțin timp după punerea publicației în vânzare la standuri,
b) selectarea publicului țintă presupune adresarea personalizată a articolelor trimise consumatorilor; această strategie vizează ca articolele să ajungă la clienții cei mai importanți,
c) evidențierea semnificației articolului se realizează prin sublinierea anumitor pasaje, marcarea informațiilor semnificative sau atașarea unui bilet explicativ,

d) integrarea articolului cu alte articole similare și informații referitoare la același subiect care au ca efect o informare mai aprofundată a publicului; de cele mai multe ori articolele pot fi puse împreună într-un singur material poștal, în mape de presă și prezentări.

***2) Participarea la târguri***

Participarea la târguri dă ocazia firmei să-și expună produsele pentru a putea fi observate de o parte importantă a publicului țintă. Decizia de a participa trebuie luată considerând anumite aspecte importante. Acestea sunt sintetizate mai jos:

1. *Analizarea atentă a târgului.* Decizia de participare trebuie să răspundă la întrebarea: Ce efect are publicul prezent la târg asupra vânzărilor efective? De asemenea publicul țintă al târgului ar trebui să fie unul care nu poate fi influențat eficient prin alte mijloace promoționale, cum ar fi publicitatea locală.
2. *Selectatea unei teme comune.* Cooperarea dintre relațiile publice, publicitate și promovarea vânzărilor trebuie realizată prin unificarea tuturor elementelor pentru târg și evitarea rivalității între departamente cu orice preț.
3. *Expunerea produselor potrivite.* Pentru a fi siguri care sunt produsele ce trebuie prezentate, acestea trebuie selectate din timp.
4. *Utilizarea cărților comerciale.* In mod normal revistele comerciale au secțiuni speciale cu informații despre târguri, iar editorii au nevoie de fotografii și materiale publicitare. Specialiștii de marketing trebuie să fie întotdeauna informați ce ediții speciale urmează și care este termenul lor limită.
5. *Evidențierea produselor noi.* Modelele noi expuse trebuie scoase în evidență vorbindu-se despre îmbunătățirile aduse, noile utilizări și despre performanțele lor. Scopul acestor târguri este de a promova inovația și noile descoperiri.
6. *Folosirea oportunităților promoționale locale.* Pe timpul unui târg participanții pot să încerce să crească traficul la standul lor prin organizarea de promoții locale. Această strategie presupune contactarea presei locale pentru a crea publicitate pentru produsele prezentate de firmă la târgul respectiv.

7. *Evaluarea rezultatului participării.* Totdeauna trebuie contabilizat dacă întregul exercițiu a meritat din punct de vedere financiar și al atingerii obiectivelor de marketing.

## Marketing social

Din arsenalul relațiilor publice face parte și organizarea de evenimente ca de exemplu inaugurările. Acestea prezintă oportunitatea ca firma să-și întâlnească clienții în persoană și să-și facă puțină publicitate. Datorită creșterilor costurilor pentru advertising la televiziune, radio și în presa scrisă, companiile se reorientează spre activități ca sponsorizările din domeniul artei, educației, muzicii, sportului și sponsorizarea unor cauze caritabile, în scopuri promotionale. Marketingul în scopuri caritabile reușește să adune laolaltă asociațiile non-profit căutătoare de fonduri cu sponsorii din mediul de afaceri. Cea mai nouă tendință este marketingul pentru cazuri caritabile pe internet, care presupune că firmele donează o parte din vânzările lor *on-line* către instituții caritabile.

Pentru planificarea acestor evenimente caritabile, specialiștii în PK trebuie să hotărască ce domeniu se potrivește cel mai bine cu obiectivele de marketing ale organizației. Odată ce această planificare este realizată, marketingul în scopuri caritabile poate crește vânzările, dă credibilitate instituției și are un efect benefic asupra modului în care este privită aceasta.

## Advertising- *PR*

In mod tradițional, organizațiile foloseau reclama pentru a-și vinde produsele. In zilele noastre, însă, termenul de advertising este folosit cu semnificația de advertising de imagine. Această tehnică presupune promovarea imaginii unei firme și mai puțin promovarea produselor acesteia. Ideea de bază în utilizarea acestui mijloc de promovare este obținerea credibilității pentru firmă. Odată ce publicul are încredere în firma respectivă, va avea încredere și în calitatea produselor sau serviciilor oferite de către aceasta. *Image advertising* (n.a. publicitatea de imagine) a adus în discuție problema responsabilității sociale a organizațiilor, politicile privind angajările și drepturile minorităților.

Această practică a fost dusă mai departe, dând naștere advertising-ului concentrat pe anumite probleme. *Issues advertising*

argumentează punctul de vedere al sponsorului într-o problemă de notorietate publică, exprimat în general în presa scrisă. De obicei organizațiile folosesc această tehnică pentru a-și declara apartenența la o anumită cauză sau pentru a condamna comportamentul cuiva într-o problemă de responsabilitate socială. Decizia de achiziționare a unui produs depinde deseori mai mult de politica firmei și de apartenența sa declarată la o anumită cauză , decât de calitățile produsului.

Alături de *image advertising* și *issue advertising* se utilizează cu succes o altă tehnică de PR și anume *nonproduct advertising.* Așa cum numele o sugerează, acest tip de advertising implică activități ce nu promovează un produs anume. Rolul acestor activități ce nu vizează produsele unei firme este de a informa și face cunoscute anumite evenimente și chestiuni importante pentru organizație. *Nonproduct advertising* se folosește în diferite situații:

- *fuziuni*- în cazul fuzionării a două companii publicul trebuie să fie informat despre noile direcții pe care le va lua organizația, iar *nonproduct advertising* reușește să realizeze acest lucru cel mai eficient,
- *schimbări de personal*- cea mai de preț resursă a unei firme sunt angajații săi, mai ales cei din vârful ierarhiei; prezentarea angajaților de top în clipurile publicitare reflectă faptul că firma se mândrește cu staff-ul său și ajută la consolidarea încrederii dintre angajați,
- *resurse organizaționale,* investiția firmei în cercetare și dezvoltare indică preocuparea firmei pentru viitor; promovarea acestor preocupări aduce un plus de imagine organizației,
- *atribute la producție și distribuție*- o firmă care este capabilă să livreze produse de calitate la timp trebuie să pună în evidență acest lucru; de asemenea clienții apreciază firmele care dau dovadă de servicii promte și de calitate,
- *schimbarea numelui firmei*- pentru a imprima noul nume al organizației în mintea oamenilor, acesta trebuie promovat cu mare atenție; repetiția constantă a noului nume este singura metodă de a-i determina pe consumatori să se familiarizeze cu el și să-1 rețină,
- *situații de urgență* — în cazul apariției unei situații de urgență (greve, întreruperi de curent, stricăciuni ale fabricii) una din soluțiile rapide ale firmei este de a cumpăra spațiu publicitar; astfel conducerea poate explica poziția organizației fără ca

informațiile să ajungă distorsionate — de către interpretarea greșită a jurnaliștilor — la publicul țintă; tactica aceasta permite relatarea completă a desfășurării evenimentelor și prezentarea măsurilor pe care organizația intenționează să le aplice pentru a rezolva situația.

## Instrumente de tip hibrid utilizate de IMC

împreună cu tehnicile de advertising, marketing și PR, marketingul integrat trebuie să țină pasul cu schimbările apărute la nivelul promovării firmelor, pentru a reuși să vândă produse și servicii. Existența 6rano?-urilor pe internet oferă posibilități de inovație în domeniul relațiilor publice, specialiștii în comunicare trebuie să se familiarizeze cu mijloace de promovare ca *infomercials* și *product placement.*

### *Infomercials*

Reclamele la anumite produse, transformate în programe de televiziune de durată normală, nu au fost bine văzute de societatea civilă. Programele de tip *infomercial* au fost acuzate că sunt de fapt niște reclame lungi ascunse în formatul unor programe convenționale, de aceea ele au fost ocolite de unele firme în trecut.

Astăzi *infomercials* ca și *teleshopping-ul* sunt tehnici foarte răspândite de a vinde produse. Motivul pentru care se folosesc în continuare este pentru că pur și simplu acestea funcționează. Ba chiar mai mult, celebrități din diferite domenii au devenit moderatorii acestui tip de programe.

### *Product placement*

Plasarea anumitor produse atât în filmele de televiziune cât și în producțiile de televiziune sau chiar în beletristică reprezintă un alt instrument de marketing integrat. *Brand-urile* cunoscute în toată lumea plătesc sume mari pentru ca numele produsului lor să fie menționat în filme de către marii actori de la Hollywood.

## Concluzii

Chiar dacă IMC s-a dezvoltat în marile corporații internaționale, exigențele societății mediatice formulează o veritabilă invitație

pentru toți competitorii de pe diferitele piețe către o practică consecventă și diferențiată a acestui concept și nu în ultimul rând set de instrumente. IMC crează un teritoriu în care relațiile publice și publicitatea clasică, instrumentele BTL (marketingul direct, promovarea vânzărilor, sponsorizarea), formele hibride, alături de marketing au un statut egal, diferențierea fiind dată de oportunitatea utilizării lor într-o manieră integrată. IMC este reacția profesioniștilor la schimbarea de mentalitate și de obicei de consum media a consumatorilor, este o reacție de eficientizare economică, de reducere a pierderilor, este o reacție la accentuarea segmentării.

## BIBLIOGRAFIE

Arens, William F. — *Contemporary Advertising,* Chicago: Irwin, 1996, ediția a 6-a.

Balaban, Delia Cristina — *Comunicare publicitară,* Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2005.

Balaban, Delia Cristina/Deac, Mihai, *Strategie și creativitate publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2007.

Brierley, Sean — *The Advertising Handbook,* Londra, Routledge, 1995.

Caywood, Clark L. *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications,* New York: McGraw-Hill, 1997.

Crowley D., Mitchell D. —- *Communication Theory Today,* Stanford University Press, 1994.

Coman, Cristina, *Relații Publice—Principii si Strategii,* Iași, Polirom, 2001.

Dan Petre, Monica Nicola. *Manual de publicitate,* București, Ed. Comunicare.ro, 2004, ediția a 2-a.

Davis, Joel J. —*Advertising Research: Theory and Practice,* NY: Prentice-Hall, 1997.

Hansted, Kristiane, Hemanth, M.G., *Integrated Marketing Communications: A Valuable Tool In Emerging Markets* în *Journal of Integrated Communications,* Northwestern University, 1999-2000.

Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria, *Relațiile publice. Eficienta prin comunicare,* București, Comunicare.ro, 2003.

Kitchen, Philip J. — *Public Relations: Principles and Practice,* Londra, ITP, 1997.

O'Guinn, Thomas C, Allen, Chris T., Semenik, Richard J., *Advertising,* Cincinnati:South-Western , College Publishing, 1998.

Olins, Wally — *Noul ghid de identitate Wolf Olins,* București, Ed. Comunicare.ro, 2004

Mooij, Marieke K. de, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes,* Londra, SAGE Publications, 1998.

Petrescu Dacinia Crina. *Creativitate și investigare în publicitate,* Cluj-Napoca, Ed. Carpatica, 2002.

Pickton, David, Broderick, Amanda, *Integrated Marketing Communications,* Harlow Essex, UK, Prentice Hali, Pearson Education, 2001.

Rossiter, John R., Percy, Larry, *Advertising Communications and PromotionManagement,* Boston, McGraw-Hill, 1997, ediția a 2-a.

Rus, Flaviu Călin — *Relații Publice și Publicitate,* Institutul European, Iași, 2004.

Russel/ Lane, *Manual de publicitate,* București, Ed. Teora, 2002.

Schultz, Donald, Tannenbaum, Stanley, Lauterborn, Robert, *Integrated Marketing Communications,* Chicago: NTC Bussiness Books, 1992.

Seitel, Fraser P., *The Practice of Public Relations,* New York, Prentice-Hall, 1997.

Harris, Thomas L., *Marketer's Guide to Public Relations,* New York, Wiley, 1991.

Harris, Thomas L, *Integrated Marketing Public Relations* în, *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications,* editor Clark L. Caywood, New York, McGraw-Hill, 1997.

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H., Agee, Warren K., *Public Relations: Strategies and Tactics,* New York, Longman, 1998.

## NOTE

[1] Comunicare integrată de marketing (IMC ), traducere preluată din Russel/ Lane, *Manual de Publicitate.* București, Teora, 2002, p.159

[2] Fraser P. Seitel. — *The Practice of Public Relations,* NY: Prentice-Hall, 1997, p.227-228

[3] Pe parcursul lucării se va utiliza prescurtarea IMC pentru comunicarea integrată de marketing, prescurtare care este des utilizată în industria de profil.

[4] Thomas L. Harris — *„Integrated Marketing Public Relations" — The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications,* editor Clark L. Caywood, NY: McGraw-Hill, 1997, p. 90-95. trad n.

[5] Donald Schultz, Stanley Tannenbaum, Robert Lauterborn — *Integrated Marketing Communications* ,Chicago: NTC Bussiness Books, 1992, p 2-13

[6] Philip J. Kitchen — *Public Relations: Principles and Practice,* Londra, ITP, 1997, p 231-235

[7] Fraser P. Seitel. — *The Practice of Public Relations,* NY: Prentice-Hall, 1997, p.225-227

[8] Balaban, Delia Cristina/Deac, Mihai, *Strategie și creativitate publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2007.

[9] *advertising Communications șipromotions* este o tehnică propusă de John R. Rossiter., Larry Percy — *Advertising Communications & Promotion Management,* Boston, McGraw-Hill, 1997, p.5-8

[10] Fraser P. Seitel. — *The Practice of Public Relations,* NY: Prentice-Hall, 1997, p.228-233

[11] *.corn* este estensia unei pagini web, deținută de o firmă comercială ce activează prin intermediul Internetului.

[12] William F. Arens- *Contemporary Advertising,* Chicago: Irwin, 1996, pg106

[13] Thomas C. O'Guinn., ChrisT.Allen, Richard J. Semenik: *Advertising,* Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998, p. 229-230

[14]Pentru prezentarea pe larg a acestor instrumente vezi Delia Cristina Balaban, *Comunicare publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2005.

# PLANIFICAREA STRATEGICĂ. ARTA DE A FACE PUBLICITATEA RELEVANTĂ PENTRU CONSUMATOR

*Our goals can only be reached through a vehicle of a plan in which*
*we must fervently believe,*
*and upon which we must vigorously act.*
*There is no other route to succes*
~ Pablo Picasso —

**CLAUDIA MARINESCU**

**Cuvinte cheie:** publicitate, planificare, strategie

*Planificarea strategică este elementul esențial care face diferența între publicitatea eficientă și exercițiul creativ lipsit de perspectiva pe termen lung. Capitolul prezintă într-o manieră sintetică ce înseamnă și cum a luat naștere planificarea strategică.*

## 1. Introducere

Toleranța publicului pentru *advertising* era, cu 30 de ani în urmă, foarte scăzută. Nici în zilele noastre această toleranță nu a crescut mult, chiar dacă anumite diferențe există. Astăzi spectatorii, în special în Occident, intră în sălile de cinema cu 15 minute înainte de începerea filmului, chiar pentru a viziona reclamele ce se derulează în acest interval. Cu 30 de ani în urmă, chiar și ideea de a introduce reclame în sălile de cinema era revoltătoare, cinematograful fiind perceput de oameni ca un ultim refugiu în care nu sunt asaltați de reclame. Mai mult, putem vorbi azi de un real succes al evenimentului cunoscut sub numele de *Noaptea devoratorilor de publicitate,* însă trebuie să admitem că publicul unor astfel de evenimente este unul specific, avizat.

în societatea de astăzi nu există niciun dubiu că oamenii s-au obișnuit cu publicitatea, o parte din aceștia dezvoltându-și un interes deosebit sau chiar o pasiune aparte pentru această industrie. Cu toate astea, diferențele culturale dintre societăți se remarcă și în atitudinile față de *advertising*. In acest sens, studiile

realizate recent arată faptul că spre exemplu, consumatorii din Marea Britanie tolerează publicitatea în mai mare măsură decât cei din Statele Unite, aceștia din urmă considerând că majoritatea reclamelor le subestimează și chiar le insultă inteligența. Oamenii au o mulțime de critici întemeiate despre modul în care mesajele publicitare le invadează viața: programele TV și radio sunt întrerupte, revistele sunt greu de citit din cauza reclamelor care umplu spațiul, cutiile poștale sunt pline până la refuz de materiale pe care nu le-au comandat, baloane și avioane transportă mesaje publicitare deasupra orașelor, pe pereții clădirilor sunt proiectate imagini în mișcare, și chiar șederea liniștită de seară este întreruptă de telefoanele din partea unor agenți de marketing. Internetul este la rândul său un teritoriu care este din ce în ce mai puternic exploatat de publicitari.

In 1990 un studiu realizat de publicația *The Economist* arăta că americanul este expus la 3000 de mesaje comerciale pe zi, luând în considerare toate canalele media. La aproape două decenii de la publicarea acestui studiu, numărul mesajelor publicitare a crescut exponențial, datorită dezvoltării unor noi suporturi și ne referim în primul rând la internet, dar și la creșterea remarcabilă pe segmentul *outdoor*.

In ceea ce privește piața din România, un complex studiu de cercetare realizat de D&D Research în anul 2007 la solicitarea agenției de publicitate Leo Burnett relevă date interesante referitoare la profilul publicului tânăr receptor al mesajelor publicitare. LeoYouth este o cercetare care utilizează metoda Q, care combină calitativul (în etapa în care tinerii și-au definit universul) cu cantitativul (etapă în care coordonatele acestui univers au fost măsurate). Cercetarea a fost realizată pe un eșantion reprezentativ pentru populația tânără (16-24 ani) din orașele mari ale României. Printre concluziile cercetării se numără și modalitatea neașteptată prin care tinerii se raportează la *advertising*. Aproape 80% dintre cei intervievați se simt agasați de publicitate și consideră că reclamele sunt enervante. Acest gen de grup de audiență se dovedește a fi unul pretențios, care respinge imediat orice nu i se potrivește sau i se pare mediocru. Cu toate acestea, un procent de 35% dintre respondenți (într-un număr mare de sex masculin) au declarat că discută cu prietenii despre reclame.

Din datele cercetării de mai sus se poate desprinde o altă concluzie. Acest studiu oferă o perspectivă foarte importantă pentru

*advertising,* și anume faptul că odată ce se reușește implicarea consumatorilor într-o manieră relevantă (și de ce nu, neconvențională) în interacțiunea cu *brand-ul,* consumatorii își vor asuma, conștient sau nu, rolul de a duce *brand-ul* mai departe, de a-l promova. Deși tinerii par a fi destul de cinici și nedispusi să accepte mereu *the same old thing,* dacă sunt surprinși de mesajul publicitar în mod plăcut ei vor reacționa. Ca să putem face asta trebuie să îi cunoaștem cu adevărat, trebuie să găsim și să folosim noi metode de a ne apropia de ei.

Răzvan Mătășel, Deputy Managing Director și totodată coordonatorul departamentului de planificare strategică al agenției Leo Burnett, vorbește despre implicarea agenției în astfel de proiecte de cercetare, subliniind că advertising-ul trebuie creat pentru consumator. Pentru a comunica cu publicul, cu consumatorii, merită depuse eforturi pentru a-i cunoaște. Cunoașterea presupune, însă, investiție și creativitate, metodă și perseverență. Acesta este motivul pentru care agențiile trebuie să se angajeze în mod activ în descoperirea oamenilor, consumatorilor, pe care să-i implice în procesul de construire de mărci.

John Griffiths, respectatul profesionist în account planning, remarcă și atrage atenția asupra unuialt aspect deosebit de important pentru advertising-ul autohton: „în România, nu este *eficientă* publicitatea"[1]. Acesta explică faptul că, deși România este a opta țară din Europa în ceea ce privește investițiile în advertising , profitul este foarte mic prin comparație cu raportul investiții-profit înregistrat de alte țări. Una dintre cele mai importante probleme este faptul că în România se folosește prea mult *advertising-ul.* Atâta vreme cât se investește mai mult decât se câștigă, înseamnă că advertising-ul devine din ce în ce mai puțin eficient. Prea multă publicitate haotică în România, conchide Griffiths.

Nu trebuie însă să ne pripim și să concluzionăm la modul general că *advertising-ul* nu funcționează. Advertising-ul transformă produsul în *brand-uri.* La rândul lor, *brand-urile* dau valoare unei companii, susțin o cotă de piață, aduc profituri mari și, nu în ultimul rând, constituie o barieră în calea competiției.

O poziție mai degrabă corectă ar fi aceea de a admite faptul că, pe piața de publicitate din România au existat multe campanii al căror țel a fost atins mai mult prin simpla lor prezență masivă pe piața publicitară, decât prin exerciții strategice remarcabile sau exerciții creative surprinzătoare. In aceste exemple audiența a fost

mai degrabă împinsă la supunere cu ajutorul bugetelor și repetitivității, astfel că, la un moment dat, nici nu mai contează dacă oamenilor le place sau nu campania respectivă. Nu mai contează nici măcar sentimentele pe care le provoacă vizionarea reclamei TV sau a machetei de presă. Nu mai contează legăturile dintre *brand* și client. Atâta vreme cât se obține un profit din investiția făcută, și atâta timp cât obiectivele strict economice de marketing ale campaniilor sunt îndeplinite, se lasă impresia unui *advertising* de calitate. Advertising-ul ar trebui să își asume cerința de a crea legături profunde între client și *brand.* In publicitate este necesară o gândire pe termen mediu cel puțin și este imperios necesară introducerea planificării strategice.

Campaniile de advertising care foloseau instrumente brutale precum un buget enorm, un USP *(unique selling propositiori)* bine definit și repetiția la nesfârșit, au fost odată, probabil, eficiente, însă ele ar fi fost mult mai eficiente dacă, pe lângă omniprezență, și-ar fi diferențiat oferta în funcție de consumatori. Pe lângă asta, foarte important este că ele ar fi cheltuit mult mai puțin pentru a atinge aceleași obiective.

De altfel, dacă privim în detaliu mediul în care operează publicitatea, trebuie să observăm că atât o abordare calitativă a *advertising-vlm,* precum și o relație puternică client-6ranc? sunt esențiale. Intr-o economie globală și într-un mediu concurențial acerb, companiile sunt supuse presiunilor de a evolua de la an la an, chiar de la o lună la alta. Acestea trebuie să lupte pentru distribuție, pentru vânzări, pentru profituri și pentru un loc cât mai bine definit în mintea consumatorului, lucruri care devin din ce în ce mai greu de obținut, pe măsură ce cresc cantitatea actului publicitar, și numărul și varietatea de canale media.

Trebuie găsite tehnici mai subtile și mai inteligente de a atrage și de a păstra clienții fideli *brand-ului.* Altfel spus, trebuie găsite modalități de a folosi canale noi care să transmită principii vechi. Campaniile publicitare trebuie să diferențieze oferta companiilor în funcție de consumatori. Astfel, așa cum am susținut mai sus, se poate cheltui mai puțin, atingând în același timp aceleași obiective. Planning-ul (preferăm să utilizăm termenul în limba engleză datorită faptului că practicienii din România utilizează la rândul lor termenul sub această formă) este disciplina care a luat naștere din aceste preocupări și nevoi. Noua ordine în procesul de advertising propusă *âeplanning* este una de tip calitativ, focusată

pe consumator și pe construirea relațiilor de tip consumator-brand și client-agenție. Datorită schimbărilor sociale, se manifestă ceea ce *planner-ii* numesc generic: *the assumptions,* acele lucruri pe care le știm cu toții, dar nu știm cum să le formulăm și care, în momentul în care ne sunt prezentate, ne trezesc emoții complexe și chiar stări conflictuale. Jeffre Jackson consideră că rolul *planner-ului* este acela de a le căuta, să le expună în cuvinte și să le folosească pentru a elabora strategia unei campanii, astfel că, o vreme a transformărilor sociale este cea mai potrivită pentru a practica această profesie.

Oamenii sunt mult mai receptivi atunci când *brand-ul* li se adresează comunicând, pe baza unor relații întreținute, și nu numai printr-un sec proces de comunicare publicitară. Leo Burnett: *Dacă nu văputeți transforma voi înșivă în consumatori, nu aveți ce căuta în industria advertisingului*[2].

In *advertising,* ca și în cele mai multe domenii de activitate, șansele de a găsi cea mai *potrivită* soluție, sau de a descoperi un adevăr, cresc pe măsură ce se iau în calcul mai multe perspective. In industria publicitară există trei perspective importante de care ar trebui să țină seama *advertising-ul:* perspectiva business a clientului *(marketer-ul),* o perspectivă (creativă) a agenției și, nu în ultimul rând, opiniile și prejudecățile oamenilor cărora li se adresează *advertising-ul.*

Astăzi, majoritatea agențiilor de publicitate (de regulă cele mari) din Europa și din America au un departament nou, acela de *account planning.* Pe scurt, *planner-ul* joacă un rol important în ceea ce privește înțelegerea mai profundă a naturii umane, ceea ce vom numi *insight.* In alte cuvinte, *planner-ul* se asigură că toate cunoștințele referitoare la atitudinile și reacțiile consumatorilor sunt luate în vedere în fiecare etapă a dezvoltării advertising-ului (atât în etapa creativă, cât și în cea strategică). *Account planner-ii* dezvoltă idei bazate în prealabil pe intuiție și înțelegere neconvențională a elementelor conectoare între brand și viața cotidiană a publicului. *Planning-ul* stabilește bazele pe care campania va fi dezvoltată, implementată și evaluată. Strategia poate fi văzută ca și un răspuns al obiectivelor publicitare, determinate de nevoile și percepțiile consumatorilor, în contextul unei piețe competitive; aceasta furnizează un model coerent al modului în care *advertising-ul* ar putea ajuta *brand-ului.* Pentru a îndeplini acest rol, în general, *planner-ul* trebuie să facă patru lucruri:

- să interpreteze informații; informații care pot rezulta în urma cercetărilor, însă pot fi și date rezultate în urma conversațiilor cu consumatorii sau cu clienții,
- să formuleze propuneri referitoare la modalitățile în care *advertising-vl* ar putea funcționa în situații specifice,
- să definească explicit obiectivele pentru echipa de creație,
- să comunice concluziile întregii echipe care lucrează la proiect.[3]

Un *advertising* eficace îl implică pe consumator în două moduri diferite, însă la fel de critice. Mai întâi trebuie să-1 implice în procesul dezvoltării comunicării. Sentimentele, obiceiurile, motivațiile, temerile, prejudecățile și dorințele consumatorilor este necesar să fie toate explorate pentru a putea înțelege cum se încadrează produsul în viețile lor și care le-ar putea fi reacția la diverse mesaje publicitare. Al doilea mod în care consumatorii trebuie implicați în *advertising* se referă la comunicarea însăși. *Advertising-ul* funcționează mai bine atunci când nu spune oamenilor ce să creadă, ci le permite mai degrabă să-și formeze propria părere asupra semnificației lui.

Iată câteva **definiții ale *accountplanning-ului*** prezente pe diferite pagini de internet de profil:

- Specialiștii Florida State University prezintă account planning-ul ca fiind *theArt of Making Advertising Relevant to Consumers*.
- Richard Huntington *{Planning Director,* United London) consideră că *planning-u* nu este nici mai mult nici mai puțin decât *to make the ads work*.
- iar John Robson *(Sparkler,* Londra) vede rolul planificării: *to provide a strong, straightforward & pure strategic brand perspective*.
- John Griffiths sintetizează: *account planning is a function designed to add value to the team's work. In an ad agency this is about making the creative work more effective — and this is best done by making sure that it connects to the audience — as well as the client and a creative jury!*

In agențiile de publicitate această funcție se referă la eficientizarea muncii echipei creative, lucru care se realizează prin stabilirea unei legături reale cu audiența.

## 2. Istoria *planning-u\m*

*Account planning-vX* este o funcție importantă în *advertising* pe care agențiile de publicitate din Marea Britanie au utilizat-o încă din 1960. Henrik Habberstad în volumul său *The anatomy of account planning— The creativity behind the creativity* afirmă că funcția sa se concentrează asupra conturării inițiale a strategiei de *advertising,* și mai apoi asupra dezvoltării și implementării campaniei propriu-zise, prin adaptarea cunoștințelor cât mai aprofundate despre clienți și despre grupurile de audiență vizate, încă de la început, această funcție a dat naștere unei noi profesii apreciate de către majoritatea agențiilor importante din Londra[4]. Mai apoi, noua funcție a fost adoptată și de alte agenții, din afara Londrei, fiind preluată, cu timpul de agenții din alte țări precum Italia, Germania, Argentina, Australia, Belgia, Spania, Elveția, România și Norvegia.

*Advertising-vl* a fost dintotdeauna planificat, precum și campaniile au fost, dintotdeauna raționalizate. Specialiști precum James Webb Young, Claude Hopkins, Rosser Reeves, David Ogilvy și Bill Bernbach s-au numărat printre pionierii acestui nou domeniu. Noutatea constă în existența, în interiorul agenției, a unui departament separat a cărui responsabilitate principală constă în planificarea strategiei publicitare pentru ca, mai apoi, rezultatele și relevanța campaniilor implementate să fie măsurate și judecate în raport cu planificarea prealabilă.

*Account planner* este astăzi o poziție răspândită în agențiile din Marea Britanie, dar și în Statele Unite, unde *planning-xil* a apărut la mijlocul anilor '80, de atunci cunoscând o continuă dezvoltare, adaptare și remodelare.

In Marea Britanie *account planning-ul* se naște în anul 1960, aproape simultan, în două dintre cele mai de succes agenții din țară: J Walter Thompson (JWT) London Office, și Boase Massimi Pollitt (BMP), acum BMB DDB, tot din Londra. Personalitățile implicate au fost Stephen King din partea JWT și Stanley Pollitt de la BMP, aceștia rămânând în istoria publicității ca părinți ai *planning-\A\x\.* Cei doi profesează în agenții diferite, însă în aceeași perioadă ei dau naștere unui curent care urmează să revoluționeze practica publicității dar și a PR-ului. Acest adevărat nou stil de a gândi publicitatea este adoptată ulterior și de agențiile de design, consultanță în management, de marketing direct și cercetare.

Exceptând preocuparea pentru consumator, metodologiile celor doi au fost totuși diferite, reprezentând două abordări relativ distincte. Ambele s-au bucurat de succese remarcabile și au avut o profundă influență asupra industriei publicitare la nivel global. Ideile speculate de cei doi rămân și astăzi vii și relevante în practică. Cele două abordări distincte sugerează modalități diferite de punere în practică a disciplinei de *account planning.*

Atât în cazul lui Pollitt cât și în cel al lui King, impulsul originar care i-a îndemnat să creeze noua disciplină este rezultatul unei reacții la o problemă precisă. Aceasta constă, după spusele lui Pollitt, într-o creștere considerabilă a calității și cantității datelor relevante pentru statisticile profesionale ale unor companii de *advertising,* respectiv a datelor privind consumatorul.

Henrik Habberstad, în lucrarea sa *The anatomy of account planning* identifică o serie de diferențe majore care s-au simțit în industria de publicitate de după 1960. Pretențiile și așteptările clienților în ceea ce privește agențiile la care apelează s-au schimbat. Pe de o parte cererea pentru o disciplină specializată și distinctivă- *planning-w*- a crescut. Nevoia apelării la serviciile unor consultanți externi agențiilor a scăzut.

Schimbările în comportamentul consumatorilor erau urmărite și recunoscute din ce în ce mai prompt.

Acestea puteau fi de natură tehnologică, etică, privind rolul femeii în societate, opțiunile pentru petrecerea timpului liber, legate de stilul de viață, de valorile sociale, de problemele rasiale. In general erau observate atitudinile în ceea ce privește majoritatea ariilor de activitate ce se aflau în continuă schimbare. Urmărirea tendințelor sociale și culturale a devenit o responsabilitate propriu-zisă, care permitea agenției să țină pasul cu schimbările din jurul său.

Imaginea *brand-urilor* a devenit tot mai importantă, *planner-ii* căutând noi modalități de a empatiza cu consumatorii și de a înțelege modul în care aceștia relaționează cu *brand-vl.* Pe măsură ce piețele evoluează și se aglomerează, *brand-uh\e* operează într-un mediu tot mai competitiv, motiv pentru care trebuie să se adapteze în mod constant devenind tot mai sofisticate, datorită acutei nevoi de diferențiere.

Strategia rămâne încă un domeniu relativ nou al publicității. La nivel mondial a luat amploare la începutul anilor '80, în timp ce în România, doar câteva dintre agențiile mari au început să-si

dezvolte propriile departamente de *planning,* spre finele anilor nouăzeci.

*Planning-ul* se integrează natural în procesul de comunicare și marketing al oricărui *brand.* In România acesta este foarte puțin cunoscut, și cu atât mai puțin vizibil. Cu toate astea, începând cu 2007 interesul pentru disciplina strategică este tot mai accentuat. Nu numai publicațiile sau site-urile de profil s-au angajat în promovarea ei, ci și publicații de interes general cum ar fi *Capital* sau *Săptămâna Financiară,* însă cele din urmă publică astfel de informații doar în ultima perioadă, respectiv începând cu anul 2008. In numărul din 18 Februarie 2008, *Săptămâna Financiară* publică un articol intitulat *Strategia — nouljob glamour în publicitate* al Monicăi Celescu, articol care prezintă, așa cum sugerează și titlul, meseria de *planner* ca fiind una dintre cele mai noi și mai interesante poziții dintr-o agenție. *Planner-ii* sunt dispersați în agenții cu profiluri diferite (spre exemplu Ștefan Stroe a activat o lungă perioadă de timp la Starcom Media — agenție media) și fiecare dorește să controleze procesul strategic. Chiar și puținii specialiști în *planning* se luptă încă pentru recunoașterea legitimității lor și pentru a fundamenta și implementa pe scară largă în România această disciplină. Câțiva pași importanți în această direcție au fost deja parcurși.

începând cu iulie 2007, ca urmare a activității unui grup de inițiativă, din care fac parte mai mulți strategic *planner-i* din România, a luat ființă prima asociație profesională a oamenilor care fac strategie în domeniul comunicării — APG România *(Account Planning Group).* APG România face parte din familia internațională a Account *Planning Group,* alături de alte asociații similare, precum cele din Marea Britanie, Australia, Germania, Argentina sau Spania.

înființarea APG România vine ca un pas firesc după apariția unui număr tot mai mare de specialiști cu responsabilități de strategie în cadrul agențiilor de publicitate din România, precum și a cererii tot mai mari pentru astfel de specialiști — atât în rândul agențiilor, cât și al clienților. Asociația își propune să contribuie astfel la dezvoltarea disciplinei de strategic planning în România și să promoveze interesele persoanelor care practică această meserie, indiferent de tipul de companie în care lucrează.

## 3. Principii esențiale în *planning.* Calități și calificări

Jon Steel în lucrarea sa *Truth Lies and advertising The Art of Account Planning,* formulează întrebările fundamentale ale *account planning-ului:*

- Care este motivul principal pentru care este nevoie de *advertising?*
- Cu cine comunicăm? Care este profilul publicului țintă?
- Ce ar trebui să le transmitem, și de ce?

Aceste întrebări trebuie tratate cu seriozitate și profesionalism parcurgând trei etape:

- **cunoașterea-** asigurarea că toate informațiile referitoare la produs și la profilul consumatorilor sunt cunoscute de toată echipa care lucrează la proiect, și în mod deosebit, de echipa de creație,
- **simplificarea** — identificarea acelor informații relevante pentru campanie,
- claritatea — se referă la coerența campaniei, firul logic al acesteia care păstrează și urmărește să atingă obiectivele prestabilite

Kegulile *account planning-ului* spun că pe parcursul etapei de dezvotare a strategiei este necesar să privești *brand-ul* într-un mod creativ: informațiile de bază, *brief-ul* clientului și toate celelalte date trebuie abordate dintr-o perspectivă amplă, care să aducă întregului proces o nuanță nouă.

*Planning-ul* implică un angajament total din partea managementului agenției pentru a găsi, cu orice preț, soluția *potrivită* în ceea ce privește conținutul reclamei. *Să găsești soluția potrivită este mai important decât să mărești la maximum profiturile agenției, decât să ai clienți mulțumiți sau* o *vitrină cu trofee,* spunea veteranul planning-ului, Stanley PoUitt.[5] Același principiu este dezvoltat de Leo Burnett în cadrul unui impresionant discurs pe tema calității *advertising-ului* și a valorilor apreciate de-a lungul istoriei în compania Leo Burnett. In loc să expună pur și simplu strategia de marketing și obiectivele clientului, agenția are menirea de a furniza o expertiză complementară cu referințe directe la cunoașterea cât mai profundă a target-urilor. Acest lucru presupune un dialog cu consumatorii, în urma căruia se vor creiona concluzii referitoare la modalitățile în care aceștia interactionează

si relaționează cu *advertising-ul,* și prin ce tipuri de media se dezvoltă aceste relații. De asemenea, pe baza interacțiunii cu consumatorii se va face, ulterior, evaluarea eficienței campaniei.

*Planning-ul* presupune, de asemenea, angajamentul și convingerea agenției că este capabilă să emită judecăți profesionale asupra conținutului *advertising-ului,* pe baza unor indicații preliminare privind reacția consumatorilor. A doua condiție esențială pentru succesulp/anmrag-ului este reprezentată de angajamentul agenției pentru a-și distribui resursele în așa fel încât să le permită *planner-ilov* să fie mai mult decât simpli pioni care intervin temporar în procesul derulării campaniei.

Un ultim aspect discutat de Pollitt în ceea ce privește implicațiile *planning-ului* se referă la *schimbarea unor reguli de bază.* Odată ce reacția consumatorului devine elementul cel mai important în elaborarea concluziilor finale de *advertising,* multe dintre mijloacele convenționale de evaluare își pierd din relevanță, spre exemplu predilecția unui creativ pentru o anumită idee, sau prejudecata unui client care contrazice dovezile clare din cercetare. In fața unor astfel de prejudecăți răspunsul consumatorului trebuie să fie elementul cel mai important, însă reacția consumatorului trebuie să treacă prin filtrul intuitiv al *planner-ulm,* astfel încât ea sa fie interpretată și apoi utilizată corect. De multe ori însă, consumatorul poate induce în eroare, având în vedere că puține sunt situațiile în care acesta *mărturisește* cu adevărat ceea ce simte.

*Advertising-ul* este necesar să fie înțeles și acceptat ca atare: este o activitate cu efecte pe termen mediu și lung, având ca prim scop construirea unei mărci, construirea de relații și transformarea unor oameni din simpli consumatori în oameni care cred în acel *brand* (așa numiții *believers* — engl.). Publicitatea face uz de resurse creative angajate în slujba unui scop bine definit.

*Advertising-ul* strategic are ca obiectiv determinarea acestor oameni să cumpere din convingere, pe baza unei afinități puternice cu *brand-ul* respectiv (creată în prealabil prin strategie) și nu numai datorită faptului că au fost mituiți sau agasați de volumul de reclame impus de niște bugete covârșitoare. Doar acești oameni rămân fideli *brand-ului* indiferent de ce s-ar întâmpla, plătesc prețul întreg și nu așteaptă reducerile de preț, constituindu-se astfel în adevărați avocați ai *brand-ului.* O campanie gândită, analizată și reanalizată, care poate beneficia de suficiente resurse de timp pentru a fi construită, obține rezultate mult mai mari cu resurse

financiare uneori mult mai mici. Elena Ioniță, planner în cadrul agenției Leo Burnett România, consideră că strategia este un produs de lux în publicitate oriunde în lume, are nevoie de investiții, susținere și, mai ales, de timp.[6]

Timpul trebuie perceput ca un factor esențial în *advertising.* Studii recente arată că publicitatea se dovedește a fi mai eficientă atunci când este vorba despre creșterea achizițiilor produselor de către cumpărătorii fideli și mai puțin eficientă în privința atragerii de noi cumpărători. In cazul cumpărătorilor fideli, expunerea de mai multe ori la o reclamă, în cursul unei săptămâni, se poate dovedi neproductivă din cauza stabilizării eficienței publicității. Se pare că reclama nu poate să aibă un -efect cumulativ care să ducă la fidelitate. Articolele din ziar, expozițiile, dar mai ales prețul, au un impact mai puternic asupra răspunsului consumatorului decât publicitatea. Aici nu putem să nu facem referire la rolul în creștere al relațiilor publice.

Majoritatea instrumentelor de publicitate au rezultate vizibile abia după mai multe luni sau chiar ani, abia atunci fiind posibil ca *brand*-\x\ să ocupe poziții solide pe piață, iar consumatorii să-i devină fideli. Astfel de efecte pe termen lung sunt însă greu de determinat și de evaluat. Cercetări recente, în care s-au folosit informații referitoare la o perioadă de zece ani, au dus la concluzia că publicitatea determină creșterea vânzărilor pe termen lung, chiar și după doi ani de la încheierea campaniei. Această controversă evidențiază faptul că măsurarea eficienței activității de publicitate rămâne un subiect insuficient înțeles.

Jon Steel punctează o altă condiție esențială a acestei discipline. Planning-ul nu va funcționa decât în prezența unor creativi foarte puternici și foarte încrezători, afirmă Steel, invocând experiența personală. Ideea este susținută în lucrarea sa, *Truth Lies and Advertising* cu exemple concrete, în care încrederea creativilor a făcut ca anumite idei să meargă mai departe, în pofida suspiciunii clienților, și chiar a colegilor din agenție. Creativii cu care Steel a avut ocazia să lucreze au primit cu brațele deschise, spune el, contribuția *planning-ulm* și au avut suficient talent și destulă încredere în ei înșiși, încât să nu se simtă amenințați de el. Influența lor și-a spus cuvântul în cadrul departamentelor, în timp ce relația dintre planner-i și creativi se afla în permanentă evoluție, fiind constructivă și plină de provocări reciproce. Astfel, concluzionează Steel, se pare că există o strânsă corelație între gradul

de talent și de încredere al unei persoane și gradul de bunăvoință în ceea ce privește acceptarea unui input din afară în munca ei. Aceasta nu înseamnă că cei menționați mai sus, creativii, nu se opun niciodată directivelor sau nu contrazic punctul de vedere al unui planner, însă, cel puțin, sunt dispuși să îl asculte.

Pentru bunul mers al procesului dezvoltării campaniilor, atitudinea clientului este esențială. Ideală este dezvoltarea unei relații bazate pe încredere reciprocă între client și agenție, însă, din păcate, acest lucru este încă foarte rar. Specialiștii vorbesc despre *șansă și noroc* în ceea ce privește atitudinea clienților față de agenție: când se întâmplă să lucrezi cu clienți deschiși posibilităților, iau naștere soluții de *advertising* memorabile[7].

Chestiunea referitoare la anumite calități necesare pe care trebuie să le *aibă planner-ii* face subiectul multor dispute. Părerile sunt împărțite în privința gradului de prioritate al fiecărei aptitudini, însă se poate identifica un punct de vedere comun în ideile de ansamblu: profesia de strateg în publicitate este o meserie vocațională (Ștefan Pop, Strategic Planner, TBWA/Merlin).

în stabilirea abilităților și trăsăturilor de personalitate în cazul unor *planner-i* de succes, majoritatea specialiștilor menționează inteligența, curiozitatea, o logică puternică, disciplina, și în același timp creativitatea, spiritul inovativ, instinctivitatea, abilitățile excelente de comunicare, atât orală, cât și în scris, cultura generală vastă, să privească lucrurile din cât mai multe unghiuri posibile (mulți *planneri* au ca hobby-uri istoria, geografia, biologia sau antropologia). *Planner-ii* trebuie să fie capabili să-și folosească în egală măsură creativitatea și spiritul analitic, instinctul și rațiunea. Cristina Iordănescu crede că este o combinație atipică, în care extremele se întâlnesc și se echilibrează.[8]

## 4. **Funcțiile *planning-ului* și rolurile sale în cadrul agenției de publicitate**

Richard Huntington descrie parcursul produsului în agenție astfel: creativii fac reclamele să fie bune, *oamenii de account* (cei care se ocupă de relația cu clienții) fac posibilă publicitatea, iar *planner-ii* fac ca reclamele să funcționeze. Fiecare face asta în moduri diferite: o strategie inovatoare, o interpretare foarte bună a cercetării, un *brief* creativ care inspiră.

Sistemul care stă la baza activității agențiilor de publicitate se fundamentează pe separarea disciplinelor corespunzătoare departamentelor distincte, spre exemplu creație, media, marketing.

Clientul ar spune: *My Product*
*Account Director-ul* ar spune: *My Client*
*Creative Director-ul* ar spune: *My Ad*
*Planner-ul* ar spune: *My Consumer*

*Planner-ul* intervine în această etapă și prin facilitarea colaborării între departamente. Astfel, el ghidează procesul aducând în vizorul aplicațiilor *insight-uri* desprinse din comportamentele și credințele consumatorului. Cunoașterea în profunzime, atât a consumatorului cât și a *brand-ului,* se dovedește indispensabilă, facilitând elaborarea soluțiilor comunicaționale relevante. Pe măsură ce numărul vehiculelor media crește, rigurozitatea cu care acestea trebuie utilizate pentru a penetra cât mai precis publicul țintă este fundamentală. Pilon al advertisingului, strategia este considerată de Ileana Șerban de la McCann, o funcție fundamentală a unei agenții. Ea poate contribui la succesul unei agenții începând de la câștigarea unor clienți. Clienți care aleg să lucreze cu o agenție ce demonstrează (nu doar prin execuții creative premiate) o solidă și corectă înțelegere a consumatorilor și a pieței.

Principalele calități ale *planning*-ului se pot schematiza astfel:

- relevanță (pentru consumator: să îi spună ceva consumatorului; adaptare la scop),
- diferențiere,
- eficiență.

Sarcina unui *planner* este de a furniza celor care iau decizii cheie, atât din partea agenției cât și din partea clientului, toate informațiile necesare luării unei hotărâri inteligente. Nu este responsabilitatea *planner-ului* să ia aceste decizii în locul lor. In ceea ce îl privește pe planner, scopul este producerea celui mai bun advertising posibil, în stare să îndeplinească obiectivele de afaceri ale clientului, să se diferențieze în mulțime, să spună lucrul potrivit oamenilor potriviți și să îndemne consumatorii la fapte, ca rezultat al vizionării sau ascultării mesajului publicitar. *Planner-ul* urmărește tocmai acea infimă reacție în mintea lor, și, în consecință, ei sunt evaluați pe baza capacității lor de a realiza acest lucru. Cu alte cuvinte, activitatea p/anner-ilor în cadrul agenției este în mare măsură evaluată în funcție de eficiența campaniilor la care au lucrat

și este deci în interesul lor ca aceasta să funcționeze. Ei trebuie să pună bazele strategiei împreună cu clientul, să furnizeze informații creativilor atunci când consideră că acestea pot avea impact, să ofere *feed-back* în legătură cu ideile și, în cazul cel mai fericit, să vină ei înșiși cu idei.

4.1 Activitate

*Account planner-ul* este acel membru din echipa agenției care este expert. El folosește nu doar cercetările de piață, ci și toată informația disponibilă, ca să ajute la rezolvarea problemelor de publicitate a clientului, este de părere Stanley Pollitt.

Activitatea propriu-zisă ap/anner-ului este destul de dificil de prezentat pentru că aceasta depinde de fiecare *brief* în parte. Activitatea *planner*-ului se desfășoară pe mai multe etape.

FAZA DE DEZVOLTARE A'STRATEGIEI cuprinde următoarele activități:

- *reformularea* — obiectivelor de marketing în obiective de comunicare/ publicitate. Primul contact între planner și campanie este *reformularea*. *Planner-ul* este acela care ia obiectivele de marketing, le interpretează și le transformă în obiective de comunicare și apoi încearcă să adapteze termenii de marketing la limbajul consumatorului.
- *dezvoltarea unui model de advertising,*
- *colectare și interpretare de date,*
- *comandarea unor noi cercetări,*
- *sinteza! simplificarea*. Dintr-o mulțime de date trebuie să se ajungă la un mesaj esențial care va sta la baza briefului creativ,
- *înțelegerea atitudinilor și comportamentului oamenilor și căutarea de insight-uri despre relația consumatorului cu brand-ul,*
- *mesajul esențial, ideea,*
- *brief ui de creație:* „dovada" existentei si activității *planner-ului*.

FAZA DEZVOLTĂRII CONCEPTELOR CREATIVE cuprinde:

- *pretestarea ideilor* și
- *interpretarea rezultatelor* în vederea stimulării procesului creativ.

FAZA DE APROBARE înseamnă:

- *susținerea* cu argumente raționale a strategiei dezvoltate de agenție și a conceptelor creative în fața clientului.



Și în final, în etapa de POST-CAMPANIE se realizează:

- *tracking* pentru a vedea dacă strategia funcționează sau nu.

Atunci când vorbim de activitateap/anner-ului trebuie să luăm în considerare aportul pe care acesta îl aduce în cazul dezvoltării cercetării calitative. Este indicat ca *planner-ul* să fie acela care moderează focus grupurile pentru a avea șansa de a ghida discuțiile și pentru a putea interpreta și evalua cât mai corect răspunsurile, emoțiile și părerile respondenților. Nu am inclus focus grupurile în schema de mai sus deoarece este imposibil să se prestabilească momentele în care trebuie întreprinse aceste întâlniri cu consumatorii.

*Planner-ul* acționează ca o interfață între departamentele Client Service și Creație, contribuind la identificarea unei conexiuni relevante între *brand* și consumator: prin ceea ce specialiștii numesc *insight (insight-ul* oferă un avantaj competitiv și presupune înțelegerea profundă a pieței, a însemnătății mărcii și a modului de gândire/valorilor esențiale ale publicului țintă). *Planner-ul* este cel ce intră în mintea consumatorilor și identifică acele lucruri importante pentru realizarea apropierii consumatorului față de marcă, chestiuni esențiale în dezvoltarea creației. *Insight-ul* este elementul esențial care stă la baza strategiei creative.

Apoi, în fiecare etapă a procesului de creație, *planner-ul* trebuie să se asigure că strategia de comunicare este respectată și, mai mult, este corect înțeleasă de consumator. Creația trebuie deci să reflecte valorile mărcii și să le transmită clar consumatorului.

*Planner-ii* sunt implicați și integrați în dezvoltarea strategiei de marketing și a reclamelor. Responsabilitatea lor este de a implica consumatorul în procesul de *advertising* și de a inspira echipa agenției să lucreze cu gândul la acesta.

### 4.2 Brieful Creativ — Legătura dintre strategie și execuție

*Brieful* creativ este puntea care duce de la gândirea strategică la campania publicitară. El reprezintă instrumentul cheie cu ajutorul căruia *planner-ii* și partenerii lor de account management pot descătușa talentul și imaginația creativilor agenției.

Dacă un *brief* conține informația esențială, este bine argumentat și oferă idei interesante, atunci șansele de a crea publicitatea de calitate și eficientă sporesc în timp ce procesul devine mult mai ușor.

Rostul *briefului* este să informeze echipa de creație, să o inspire, să sintetizeze toate informațiile adunate de la client, din cercetarea consumatorului, precum și din alte surse dacă este cazul, să le canalizeze într-o singură idee puternică și, pornind de la această idee, să creeze senzația unor posibilități, a unui advertising de mare valoare pe cale să devină realitate.

Un brief bun ar trebui să îndeplinească trei mari obiective. In primul rând este necesar să explice în mod realist echipei de creație ce scopuri trebuie să urmărească reclama și ce șanse de izbândă ar avea aceasta. In al doilea rând trebuie să îi determine pe creativi să îi înțeleagă pe oamenii cărora li se adresează reclama, și, în sfârșit, trebuie să dea indicații precise despre mesajul care pare să aibă cele mai mari șanse de a impresiona publicul țintă.

Gândirea creativă și interpretarea preced faza oficială a *briefing-ului* creativ, iar strângerea de informații nu încetează niciodată, trecându-se, pe nesimțite de la un stadiu al campaniei la următorul. Conform Leo Burnett, pentru ca un brief să fie bun, acesta trebuie să urmărească o direcție precisă care va fi urmată și concretizată cu inspirație:

Pentru creativi, *brieful* este, metaforic vorbind, harta prețioasă a căutătorului de aur, în timp ce pentru *planner* este rezultatul unei lungi documentări ce, de multe ori, depășește limitele *advertising-ului* și intră în marketing, vânzări, producție etc, este opinia lui Ștefan Chiritescu.[9]

*Briefing-ul* creativ este o responsabilitate pe *care planner-ii* și-o împart cu creativii și cu partenerii lor de *account management*. Creativii ar trebui să se implice ca participanți activi, pentru că felul în care aceștia gândesc într-un stadiu incipient al campaniei va îmbunătăți calitatea brief-ului și, în același timp, va acționa ca un catalizator în procesul de dezvoltare creativă.

*Briefing-ul* trebuie înțeles ca un mijloc în slujba unui scop, și anume, crearea unei campanii relevante și originale; ședința de *briefing* are rostul de a-i ajuta pe creativi să producă un advertising mai bun și mai ușor de creat.

*Advertising-ul* de calitate este rezultatul unui parteneriat între clienții agenției, echipa agenției și consumatori. Toate aceste trei părți trebuie implicate pe tot parcursul procesului, iar strategia de *advertising* trebuie să cuprindă toate perspectivele lor. Importanța celor trei perspective variază în funcție de etapa în care se află procesul. De exemplu în stabilirea obiectivelor comerciale

ale campaniei clienții joacă rolul principal; în cercetare accentul va cădea pe consumatori; iar în producerea reclamelor, creativii agenției și perspectiva agenției pe ansamblu va fi cea care trebuie să conteze.

*Brief-ul* constă, de obicei în comunicarea dintre un *planner* și un *account manager* pe de o parte, și o echipă formată dintr-un *art director* și un copywriter, de cealaltă parte. Pentru ca această comunicare să fie eficientă, clienții nu ar trebui să ia parte la *briefing-ul* creativ.

De-a lungul procesului de dezvoltare strategică, cea mai importantă sarcină ap/anner-ului este să filtreze informația primită atât de la clienți cât și de la consumatori, reținând numai câteva sugestii, cu adevărat folositoare. Nu toate informațiile venite din partea clienților, în ceea ce se numește *brief-ul* clientului, cele referitoare spre exemplu la mediul concurențial, procesul de promoție sau reclamele anterioare, trebuie să ajungă în *brief-ul* creativ, pentru că acele informații care nu sunt relevante pentru publicul țintă nu trebuie să fie relevante nici pentru *brief.* Sigur, un *brand* are nevoi multiple.

Creativii scriu pornind de la *brief,* nu pentru ei, astfel că *brief-ul* nu are voie să ia forma unei liste de instrucțiuni, ci se va lăsa destul loc pentru creativitate, respectând astfel statutul de *mijloc în slujba unui scop,* statutul bine cunoscut al *brief-ului.*

Creativitatea și dibăcia *planner-ului* sunt foarte importante în această etapă, deoarece succesul *brief-ului* creativ tinde să fie direct proporțional cu nivelul de creativitate prezentat, atât în ideile pe care le transmite, cât și în modul de prezentare. Dacă autorului 6ne/-ului i se pare imposibil să exprime ceea ce gândește printr-o idee publicitară, atunci este foarte probabil că și echipa de creație va avea mult de luptat ca să creeze campania propriu-zisă. Dacă *brief-ul* creativ nu este el însuși creativ, dacă nu vine cu soluții la probleme, dacă nu prezintă informațiile într-o manieră interesantă și dacă nu interpretează informația cu fler și imaginație, atunci autorii lui și cei care îl prezintă nu au dreptul să aștepte altceva de la echipa de creație. Informațiile superficiale conduc la un *advertising* superficial. Echipa de creație trebuie să fie convinsă că o campanie extraordinară *este* posibilă, înainte să înceapă să o creeze. Poate că rolul cel mai important al 6rief-ului, alături de direcția strategică și creativă, constă în a-i insufla echipei de creație

încrederea în propria capacitate de a face o treabă foarte •bti pentru a îndeplini aceasta sarcină.

5rie/-urile nu trebuie să cadă pradă tentației de a vinde o id ci trebuie să convingă prin onestitatea și simplitatea gândirii» exprimării. O asemenea simplitate poate părea inocentă sau chi naivă, însă, de fapt, se dovedește extrem de eficientă, nu doar atu când face cunoscute adevărurile cruciale pe care se construiește mare parte din *advertising-ul* eficient, dar și atunci când i dezarmează audiența, pregătind-o să accepte idei pe care, în a condiții, poate, le-ar respinge. Supremația simplității asupra coi plexității este evidentă în aproape orice domeniu al activităt umane, asta cu toate că, în mod straniu, percepțiile oamenil sugerează contrariul.

Brieful trebuie să găsească răspunsuri următoarelor întrebai

**A) De ce facem publicitate pentru produsul/serviciul d față?** întrebarea reclamă o descriere succintă a situației actu#l a afacerii clientului și a problemelor pe care trebuie să le rezoK advertising-ul, precum și sentimentul clar că acesta poate fi de folo^

**B) Ce încearcă să se obțină prin această campanie?** Ca sunt obiectivele sale? Este important ca agenția și clientul să f realiști, pentru că publicitatea nu poate realiza orice. Niciun fel d publicitate nu va putea compensa deficiențele inerente ale produsului. Este necesar să fie limpede stabilit efectul dorit, iar da se urmăresc mai multe efecte, este important să fie clar stabilit prioritățile. Spre exemplu, *advertising-ul* care urmărește creștere frecvenței utilizării unui anumit produs este diferit față d *advertising-ul* care încearcă să îi determine pe oameni să probei produsul proaspăt introdus pe o piață. Primul obiectiv presupun abordarea consumatorilor deja existenți, care trebuie convinși *S* folosească mai des produsul, ceea ce presupune schimbarea obi' ceiurilor lor. Al doilea implică abordarea unor noi utilizatori, cal* trebuie convinși să încerce produsul pentru prima oară, iar ast presupune nu numai crearea de noi obiceiuri, ci poate chi învingerea unor prejudecăți și a impresiilor greșite.

Dacă echipa de creație nu înțelege exact ce rezultate ar trebui să provoace reclamele lor, toată documentarea *planner-u\ui* n servește la nimic. Acesta este și un argument în plus pentru utili' zarea unui limbaj cât mai simplu, mai concret. Sunt în mod deosebit de evitat expunerea în *briefa* unor seturi de obiective cu termen din jargonul *advertising-ului: brand awareness, brand preferenc&* >

*brand loyalty* care sună bine, dar nu sunt deloc clare. In brief trebuie să se regăsească explicat ceea ar trebui să gândească, să simtă și să facă publicul după ce a văzut reclama.

C) **Cui ne adresăm?** In general, răspunsul la întrebarea *cui ne adresăm* constă într-o simplă descriere demografică, funcția sa principală fiind să precizeze cât mai exact publicul țintă, grupul de oameni căruia i se adresează *advertising-\A*. In același timp, însă, el este important pentru a decide cine nu face parte din publicul țintă. Orice campanie publicitară manifestă tentația evidentă de a se adresa unui număr cât mai mare de oameni, chiar dacă în multe dintre cazuri restrângerea grupurilor țintă poate fi o soluție demnă de luat în considerare. In forma sa finală, campania poate, desigur, să aibă impact și asupra altor oameni decât asupra *target-ul* precizat în brief, însă există mai multe șanse să se întâmple așa ceva dacă *brief-ul* are un *target* restrâns decât dacă își propune de la început să acopere o arie cât mai largă a populației. Caracterizarea publicului țintă trebuie să acopere atât atribute demografice cât și psihografice.

O campanie publicitară se poate adresa simultan la două categorii diferite, atunci când resursele nu permit o campanie distinctă pentru fiecare. In acest caz, în loc să se opteze pentru un grup căruia să i se acorde prioritate, este indicat să se găsească un numitor comun, care fie că reunește în mod explicit ambele targeturi într-un spirit comun, fie că oferă cel puțin posibilitatea de a fi interpretat de fiecare grup, în felul său propriu, dându-le oamenilor sentimentul că au găsit ceea ce căutau.

**D) Ce știm despre consumatori?** Răspunsul la această întrebare este rezultatul unei înțelegeri reale a vieților și a modului de gândire ale celor care reprezintă publicul țintă și ar trebui să îi ajute pe membrii echipei de creație să înțeleagă care sunt punctele sensibile (nu în sens de vulnerabile) ale acestora. O descriere socio-demografică nu spune prea multe despre publicul țintă. Este necesară mai mult decît descrierea relativ abstractă a unui grup de oameni cu care *copywriter-\xl* și *art directorul* vor trebui să stabilească o relație, pe măsură ce crează produsul publicitar. Portretul acestor oameni este imperios necesar să fie unul calitativ, descriptiv, emoțional și creativ. Pe măsură ce el este trasat, echipa ar trebui să ajungă să înțeleagă reacția oamenilor respectivi față de o anumită categorie sau de un anumit produs, dacă este important pentru ei, ce loc îi găsesc în viața lor de zi cu zi, dacă reprezintă

un produs pe care îl utilizează unde pot fi văzuți de alții, cât le este de ușor să vorbească despre produs și ce limbaj utilizează atunci când fac acest lucru.

In locul unor date statistice gen sex, vârstă etc, captarea atenției creativilor se poate realiza dacă se zugrăvește în cuvinte simple un tablou care răspunde la întrebările: cine sunt consumatorii?, cum sunt ei în viața de zi cu zi?, ce trebuie promovat?

**E) Ideea principală. Propunerea**

Pentru viitorul *brief* este important ca accentul să cadă pe mesajul care trebuie comunicat oamenilor, și nu pe ceea ce ar trebui să spună publicitatea în mod direct. Cu alte cuvinte, agenția ar trebui să se concentreze asupra informației cu care rămân oamenii în urma receptării mesajului publicitar. Răzvan Căpănescu, *creative director* al agenției Ogilvy România afirmă că un *brief* bun poate încăpea și pe spatele unui bilet de autobuz, creativii așteptând nici mai mult nici mai puțin decât o simplitate radicală.

Dintre toate întrebările din *brief,* aceasta este cea mai importantă pentru că răspunsul la ea ar trebui să cuprindă toate celelalte informații și, în același timp să reprezinte acel prim salt creativ în dezvoltarea campaniei. In mod ideal, răspunsul ar trebui să fie o idee unică, exprimată într-o singură propoziție. Dacă răspunsul este complicat, va conduce foarte probabil la o publicitate greoaie.

*Planner-i* sunt sfătuiți în literatura de specialitate să evite metaforele. în această etapă ei trebuie să exprime exact ce trebuie să comunice creativii, după care libertatea rămâne la latitudinea creativilor pentru ca acesstia să găsească modalitatea de a comunica mesajul mai departe.

*Planner-ul* este sfătuit să interpreteze în mod corect piața de marketing și obiectivele clientului. El are nevoie de diplomație, capacități de persuasiune și argumente solide pentru a-și susține și impune strategia. Leland Maschmeyer, *account planner* la McKinney afirmă că a face oamenii să creadă în ideea ta este unul dintre cele mai dificile lucruri în *planning,* pentru că acest lucru se referă la *interpretare.* Poți să fi cel mai interesant om de pe pământ însă, până nu reușești să faci oamenii să creadă în ideea ta, nu vei reuși să implementezi strategia într-un mod eficient.

**F) Cercetare și dezvoltare creativă**

In procesul dezvoltării creative este necesară cercetarea posibilelor efecte, reacții pe care mesajul publicitar îl are asupra consumatorilor. Pentru acest gen de cercetare cea mai potrivită

motodrt din punct do vodoro al costurilor îmbracă forma focus (trupurilor.

I'kistA, pe de altă parte, multe argumente împotriva acestei etape de cercetare în elaborarea creativă, principalul motiv fiind acela că este foarte riscantă testarea ideilor creative în stare brută, privându-le în acest mod de șansa pe care ar avea-o alături de o execuție pe măsură. Contrar așteptărilor, o idee bună *nu* se face remarcată oricum. Ideea necesită a fi susținută și expusă în mod corespunzător pentru a se face remarcată. De cele mai multe ori, dacă un spot bun nu beneficiază de suportul media potrivit, impactul său va fi minim. Pentru a avea succes nu trebuiesc neglijate o exprimare adecvată, un context potrivit pentru a beneficia pe deplin de receptivitatea celor din jur. O idee strălucită rostită prost sau neînțeleasă de către auditoriu riscă să se piardă, sau chiar mai rău să stârnească reacții adverse.

Părerile consumatorilor au fost deja solicitate insistent, în primele etape ale procesului. Strategia, la acest nivel, se bazează deja pe *insight-uri* ale consumatorilor, *brief-ul* se inspiră din aceste *insight-wd* astfel încât publicitatea va reflecta toate acestea.

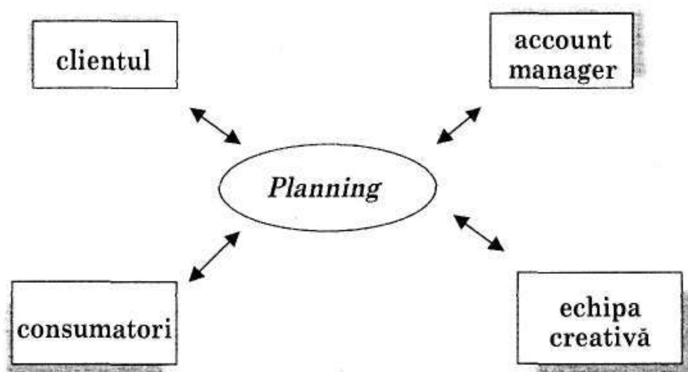
In realitate însă, clienții tind să nu acorde încredere deplină agenției, astfel că de cele mai multe ori, cer astfel de testări pentru a fi în siguranță.

## 5. Relația din interiorul agenției: cercetare — creație — planning — account

*Planning-ul* implică în primul rând schimbări considerabile în structura agențiilor, în mod deosebit schimbări care se referă la relațiile din interiorul agenției publicitare. Acest fapt poate genera probleme în cadrul agențiilor, dacă acestea nu sunt pregătite corespunzător. Situațiile problematice cel mai des întâlnite se datorează faptului că uneori departamentul de planificare strategică este pur și simplu adăugat în agenții, nefiind permisă niciun fel de schimbare în structura agențiilor și/sau personalul recrutat pentru poziția de *planner* nu este suficient de bine pregătit profesional. Definirea rolurilor în cadrul agențiilor și respectul reciproc între departamente și în cadrul echipelor duce la succes.

Florin Rusu îndeamnă înspre un grad ridicat de încredere reciprocă în rândul echipelor din agenții: mai multă încredere în competența omului de marketing care scrie *brief-uri* de business

și de *brand,* în a *account-ulni* (reprezentant *client service)* care analizează și sintetizează provocarea lansată de client, în a p/anner-ului care transformă statisticile în idei și dă un sens comunicării, în a creativului care trebuie să ducă mai departe ideea, astfel încât la fiecare vizionare consumatorul să poată descoperi ceva nou, ceva care să completeze povestea, nu o execuție de care să fie repede plictisit. Schema de mai jos exprimă vizual relația planning-ului cu celelalte departamente, cu clientul și consumatorul.




O întrebare frecventă care se naște în studiul *planning*-ului se referă la relația acestuia cu cercetarea și respectiv cu departamentul creație. *Planning-vl* se referă în aceeași măsură la activitatea de a coordona sau interpreta cercetarea, cât și la dezvoltarea 6ne/-ului creativ. *Cercetarea este motorul dezvoltării,* afirma Anthony Tasgal, referindu-se la publicitate[10]. De asemenea, cercetarea constituie un puternic atu în disputele care intervin între client și agenție pe tema eficienței campaniei.

Planificarea strategică și creația se completează, nu își dispută aceeași poziție în cadrul agențiilor. Un rezultat sinergie înseamnă o comunicare care are șanse ridicate să placă în primul rând pentru că este relevantă, pentru că rezonează cu publicul, nu doar pentru că e charismatică, modernă, comică sau pentru că execuția e reușită, ci mai mult pentru că ideea provoacă o schimbare de paradigmă, o schimbare a poziției din care privim o chestiune legată de viață.

In rrnlixnruti cercetărilor se dezvolta o relație de colaborare între Cii ciin* realizează cercetarea comandată (de regulă firme specializate) și agențiile de publicitate;. Oamenii de strategie din cadrul departamentelor *deplanning* interacționează direct cu reprezentanții agențiilor de cercetare, din cel puțin două motive: pentru că nu este în mod necesar datoria *planner-ului* să realizeze cercetarea în sine, chiar dacă se practică și această activitate, în funcție de specificul agențiilor și chiar de *brief* și pentru că *planner-ul* este cel care cunoaște cel mai bine ce anume trebuie cercetat în vederea concretizării proiectului publicitar respectiv. Dan Petre, în calitate de director al departamentului de cercetare calitativă al D&D Research, este de părere *că planner-ul și research-erul au un limbaj comun*. Punctul de vedere al unui specialist în planificare face diferența atunci când este vorba despre stabilirea realistă a obiectivelor de cercetare și adecvarea acestora la obiectivele campaniei sau când este nevoie de o delimitare clară între obiective calitative și obiective cantitative.

Un planner iscusit are rolul de a (se) întreba mereu, de a interoga *brand-ul* și consumatorul până când vor *mărturisi* un adevăr unic, distinct și relevant care să poată apoi să fie utilizat în comunicarea publicitară, cu charismă și integritate.

Referitor la relația *planning-creație* Răzvan Mătășel spune că poate fi vorba de o simbioză[7]' între aceste două componente. Doar excelența *înplanning* împreună cu sclipirea creativă pot să elimine efectele unor bugete uriașe. Cea mai bună gândire strategică din lume nu ar valora nimic fără un produs creativ de aceeași statură, deoarece numai o execuție memorabilă poate da viață unei idei strategice abstracte și intelectuale. Dacă are în spate un gând strategic puternic, creativitatea este un mijloc de a crește eficiența unei campanii și de a anula efectele unor bugete mari de publicitate investite de competiție.

Unii creatori publicitari preferă încă^să se considere artiști, mai degrabă decât consultanți de imagine. In industria de publicitate trebuie însă să se facă o diferență esențială, și anume că oamenii aleg să experimenteze arta, filmele și muzica, în timp ce publicitatea, chiar și în calitatea sa de artă, se *strecoară* (metaforic vorbind) practic în viața consumatorilor, uneori fără voia lor. Sistemul de evaluare a creativilor, folosit în industria publicitară, adaugă o nouă dimensiune problemei. In fiecare an există o mulțime de spectacole de decernare de premii pentru cel mai creativ produs

publicitar: sunt elogiate persoanele și echipele care au creat cele mai originale campanii. Succesul la astfel de manifestări se traduce în oferte de slujbe mai bune pe bani mai mulți, la agenții mai prestigioase, deci nu e de mirare că anumiți creativi se luptă să păstreze *integritatea artistică* a propriilor idei și consideră *input-vl* celorlalți, îndeosebi al consumatorilor, o cale sigură de subminare a acestei integrități. Altă precizare importantă este că nu există niciun motiv pentru ca arta sau creativitatea, care par atât de originale juriilor de la festivaluri, să fie la fel de convingătoare pentru publicul țintă. Chiar dacă arta și creativitatea constituie o componentă vitală a *advertising-ulixi,* acestea nu sunt de ajuns, iar când sunt puse înaintea unor considerente de strategie și de afaceri, acestea pot constitui mai degrabă obstacole, decât căi de convingere. Distincția între artă și publicitate vine tocmai din implicarea strategiei, a planificării, publicitatea nu este doar artă pe marginea unei teme bine precizate, ci este artă care integrează un profund proces de elaborare strategică.

*In lipsa unei strategii, putem vorbi cel mult de exprimarea artistică a ideilor unei persoane sau de entertainment. Advertising-ul trebuie, prin definiție, să țină cont de obiectivele clientului și să cunoască targetul pentru a i se adresa în mod relevant*[12]*,* explică Ileana Șerban-Parvu, *Human Insight Director* al agenției McCann/ Creative Services.

Crearea și implementarea campaniilor de publicitate nu poate exista practic în afara unui cadru strategic, indiferent cine o dezvoltă. Strategia direcționează creația și o ajută să-și producă efectele. Fără un mesaj esențial, unic, puternic, relevant și diferit sau fără un *insight* nu poate exista creație cu scop comercial. Pe de altă parte, o strategie bună nu valorează foarte mult fără o idee creativă bună. Cele două trebuie să se îmbine pentru un rezultat cât mai bun. Creația (execuțiile, nu neapărat conceptul creativ) este cea care ajunge la consumator și care servește (ori nu) obiectivele clientului. O strategie bine articulată crește șansele apariției unei creații de succes, dar nu o poate garanta.

In ciuda importanței strategiei, majoritatea specialiștilor arată rolul creativității care ea nu poate fi minimalizat. Creativitatea este importantă în diferențierea de celelalte *brand-uri.* Felul în care comunici consumatorului definește relația pe care vrei să o ai cu acesta. Cu cât se comunică mai variat și mai integrat cu atât departajarea de *brand-nrile* concurente este mai semnificativă.

Ntrutejflrt, pe de nltA parte arc un avantaj categoric și recunoscut: rrîțili^n *pilrh* uri,

## 8. Concluzii

In ultimii doi ani, în rândul agențiilor de publicitate din România, atenția este tot mai orientată spre crearea și consolidarea departamentelor de strategie. In această perioadă, această profesie a câștigat un asemenea prestigiu încât, în privința atractivității, tinde să ajungă din urmă creația. Mai nou, se întrevede o bătălie între diferitele agenții specializate de publicitate, media, PR, marketing direct sau specializate pe sectorul *online*. Mărul discordiei este întrebarea: care dintre acestea să conducă procesul strategic de comunicare al *brand-ur'Aox* pe care le au în portofoliu?

In anul 2007 și 2008 s-au desfășurat mai multe cursuri și seminarii în domeniul strategiei, susținute de APG România, dar și de alte instituții ale advertising-ului autohton, cum ar fi, de exemplu IAA și IQ Ads. Ștefan Iordache, noul președinte al Uniunii Agențiilor de Publicitate din România afirmă[13] că, dacă, până nu de mult, toată lumea care dorea să intre în publicitate voia *la creație,* mai nou, vrea și *la strategie.*

Strategie se făcea și până acum în agenții, însă, odată cu saltul spectaculos al publicității, petrecut în ultimii doi-trei ani în România, și meseria de strateg planner s-a conturat mai bine și și-a schimbat coordonatele. Dacă până acum strategia apărea în urma ideii de creație, astăzi ea nu mai este acel „accesoriu" al creației. Ceea ce revendică acum strategii este să fixeze ei întâi direcția strategică pe baza căreia să se formeze ideea. Acest lucru este însă dificil de realizat în condițiile în care strategia a început să se diferențieze la rândul său: a apărut strategul de *brand,* cel publicitar, cel de media, cel de PR, cel de comunicare online, cel de marketing direct etc, fiecare dorind să controleze procesul strategic.

## BIBLIOGRAFIE

Steel Jon, *Truth, Lies and Advertising. The Ari of Account Planning,* John Wiley and Sons, New York, 1998.

Channon C, *The account planning group and the 'problem' of planning.* Admap December, 624-626, 1978.

Cercelescu Monica, *Strategia — nouljob glamour în publicitate,* în *Săptămâna Financiară,* 18 februarie 2008.
Florea Irina , *Departamentul de strategie, un pas înainte pentru publicitate,* în *Ziarul Financiar,* 10 iunie 2005.
Habberstad Henrik, *The anatomy of account planning- The creativity behind the creativity,* 1979.
Pollitt Stanley, *How I started account planning in agencies,* în *Campaign* 20 April 1979.
Steel Jon, *Truth, Lies and Advertising. The Art of Account Planning,* John Wiley and Sons, New York, 1998.

**Internet**

Burnett Leo, *When to take my name off the door,* http://www.youtube.com/watch?v=7WUxb8YB88o, mai 2007/ 31 martie 2008
Chiritescu Ștefan, *Brief-ul de creație: ghid practic pentru planner-i înprimul an dejob,* http://www.planning.ro/viewArticol.php?idEntitateText=67, /5 ianuarie 2008
Griffiths John, *In România, nu este eficientă publicitatea,* IAA, 27 iulie 2007, http://www.iaa.ro/Articole/Interviuri/John-griffiths-in-romania-nu-este-eficienta-publicitatea/678.html/15 ianuarie 2008.
Huntington Richard, *AnAdLiterate on planning,* http://www.planning.ro/viewInterviu.php?idEntitateText=59 înregistrarea solicitată/9 noiembrie 2007.
Ioniță Elena, *Strategia este un produs de lux în publicitate oriunde în lume,* http://www.iqads.ro/interviuL7768//12 decembrie 2007
Iordănescu Cristina, *Existența unui departament dă legitimitate demersului strategic,* http://www.planning.ro/viewlnterviu.php?idEntitateText=79, înregistrarea solicitată/11 November 2007
Mătăsel Răzvan, *Despre eficiență în aduertising,* http://www.planning.ro/viewArticol.php?idEntitateText=72 înregistrarea solicitată/ 23 noiembrie 2008
Rusu Florin, *De ce avem nevoie de account planneri,* http://www.iqads.ro/Advertising_read_7549/de_ce_avemjievoie_de_account_planneri.html/7 decembrie 2007
Tasgal Anthony- *INSIGHTMENT,* http://www.planning.ro/viewInterviu.php?idEntitateText=56 / 22 noiembrie 2007
Griffiths Joh, *In România, nu este eficientă publicitatea,* IAA, 27 iulie 2007, http://www.iaa.ro/Articole/Interviuri/John-griffiths-in-romania-nu-este-eficienta-publicitatea/678.html/15 ianuarie 2008

## NOTE

[1] Griffiths, John, *In România, nu este eficientă publicitatea,* IAA, 27 iulie 2007, http://www.iaa.ro/Articole/Interviuri/John-griffiths-in-romania-nu-este-eficienta-publicitatea/678.html /IO noiembrie 2007

[2] Steel Jon , *Truth, Lies and Advertising. The Art of Account Planning,* John Wiley and Sons, New York Steel, 1998,pg. 27.

[3] Channon *C., The account planning group and the 'problem' of planning.* Admap December, 1978.

[4] Henrik Habberstad, *The anatomy of account planning- The creativity behind the creativity*

[3] Stanley Pollitt, *How Istarted account planning in agencies,* în *Campaign* 20 April 1979, pg. 29-20.

[6] Ioniţâ, Elena, *Strategia este un produs de lux în publicitate oriunde în lume,* http://www.iqads.ro/interviul_7768/ /12 decembrie 2007

[7] Steel Jon , *Truth, Lies and Advertising. The Art of Account Planning,* John Wiley and Sons, New York Steel, 1998, pg. 32.

[8] Iordănescu, Cristina, *Existența unui departament dă legitimitate demersului strategic,* http://www.planning.ro/viewInterviu.php7idEntitateText =79/11 November 2007

[9] Chiritescu, Ștefan, *Brief-ul de creație: ghid practic pentru planner-i în primul an dejob,* http://www.planning.ro/viewArticol.php?idEntitateText=67 înregistrarea solicitată/ 5 ianuarie 2008

[10] Tasgal, Anthony, *INSIGHTMENT,* http://www.planning.ro/view Interviu.php?idEntitateText=56, înregistrarea solicitată, /22 noiembrie 2007

[11] Mătășel, Răzvan, *Despre eficiență în advertising,* http://www.planning.ro/ viewArticol.php?idEntitateText=72 înregistrarea solicitată, /23 noiembrie 2007

[12] Florea, Irina, *Departamentul de strategie, un pas înainte pentru publicitate,* Ziarul Financiar, 10 iunie 2005.

[13] Cercelescu, Monica, *Strategia — noul job glamour in publicitate,* Săptămâna Financiară NR. 147, luni 18 februarie 2008, p. 37

# *MEDIA KIT-UL* - PARTE A STRATEGIEI DE COMUNICARE CU PRESA

**LAURA PETREHUȘ**

**Cuvinte cheie:** relații publice, media relations, media kit

*Relația cu mass-media rămâne o parte centrală a relațiilor publice. Media a cunoscut un proces de transformare, numărul comunicatorilor profesioniști activi este în creștere, iar concurența pentru atragerea atenției jurnaliștilor de către specialiștii în relații publice a cunoscut o altă dimensiune. Acesta este motivul pentru care este necesară o diferențiere, iar diferențierea poate începe cu un media kit performant. Capitolul prezintă din perspectiva practicianului exigențele cărora este necesar acest media kit să se supună.*

*Media kit-xil* reprezintă unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare cu jurnaliștii. In același context, în lumea PR-ului și a presei se folosesc și sintagme precum *press kit, mape de presă* ori *dosare de presă,* toate având aproximativ aceeași semnificație. Diferența dintre acestea constă în faptul că *media kit și press kit* sunt folosite și în contextul transmiterii unor informații prin canale electronice, în timp ce *mape de presă* ori *dosare de presă* sunt sintagme potrivite doar pentru cazurile în care detaliile sunt comunicate în exterior cu ajutorul materialelor tipărite.

Indiferent de denumire, acestea sunt o carte de vizită a organizațiilor, dar mai ales un exercițiu de transmitere, către exterior, de informații despre un anumit subiect sau despre companie, în general, într-o manieră atractivă și cât mai completă.

Așa cum este menționat explicit și în cele patru sintagme menționate în paragraful de început, *media kit-\A* este destinat jurnaliștilor, pentru documentare, în privința realizării de materiale despre un anumit subiect — știri, interviuri etc. — sau pentru documentare generală. Datorită conținutului complex, *media*

*kit-u* se adresează în același timp presei care abordează subiecte de interes general, cât și celei de specialitate.

**Tipologia *media kit-ului***

*a) în format fizic* (tipărit, listat): pentru documentarea despre un anumit subiect, la un eveniment corporate sau pentru documentare generală.

In primul rând, se cuvine să menționăm faptul că, în acest caz, cele patru sintagme — *media kit, press kit, mape de presă* și dosare *de presă* — sunt explicite și toate pot fi folosite.

Dosarele de presă sunt întotdeauna pe lista sarcinilor care trebuie bifate pentru organizarea unui eveniment corporate, la capitolul *redactarea documentației.* Experiența spune că pregătirea acestora este o parte riguroasă a muncii de PE și ia destul de mult timp — pentru concepere, realizarea fișierelor, verificarea informațiilor, listare sau tipar și *asamblarea* materialelor.

Cel mai adesea jurnaliștii primesc dosarele respective la conferințele de presă, organizate cu diferite ocazii: lansare de produse sau servicii, modificări în cadrul top managementului, anunțarea de rezultate financiare, extinderea de locații etc. Dar ne referim aici la toate evenimentele — mai mult sau mai puțin convenționale — la care este invitată și presa.

Mapele de presă pot fi destinate, de asemenea, și documentării generale a ziariștilor, nu doar cu referire la un anumit subiect. In acest context, e foarte posibil ca mapa de presă să nu conțină un comunicat, ci doar informații *de fundal,* dar relevante: istoricul companiei, rezultate, succese, evoluția anumitor indicatori și altele. Ca mijloace efective de comunicare sunt: prezentări, Raportul Anual al organizației, imagini etc. — toate trebuind să fie și pe suport electronic atașat dosarului de presă (CD, DVD, USB). Un exemplu, în acest sens, este întâlnirea reprezentanților unei companii cu clienții, manifestare la care sunt prezenți și jurnaliști, ocazie cu care presei îi este acordată atenția cuvenită și prin realizarea de mape de presă. Sau, când are loc o întâlnire informală dintre persoana care lucrează în PR și jurnalist, acesta din urmă poate primi o mapă cu informații actualizate despre companie, pentru viitoare materiale.

*b) în format electronic:* atunci când o știre sau un comunicat trimis on-line este însoțit de fișiere cu informații suplimentare sau în cazul în care pe site-ul unei companii sunt postate date utile pentru presă, într-un link dedicat

Când ne referim la modalitatea de comunicare on-line, în acest context cele mai potrivite sintagme sunt *media kit s&upress kit.*

*„Revoluția digitală a schimbat modul în care trăim și în care facem afaceri pe măsură ce computerele, e-mail-ul, telefoanele mobile și rețeaua World Wide Web au devenit o parte familiară a vieții de zi cu zi. (...) Unul dintre factorii care nu s-au schimbat odată cu apariția erei digitale este capacitatea de a scrie bine, care rămâne esența unor relații publice eficiente"*[1].

Pe de o parte, ne referim la cazurile în care o știre sau un comunicat de presă trimis on-line jurnaliștilor este însoțit de alte materiale — pliante în format electronic, analize, rezultate financiare, fotografii etc. De exemplu, în cazul în care, la un eveniment nu au putut participa anumiți jurnaliști, se cuvine ca practicianul PR să le trimită și acestora, prin intermediul e-mail-ului, formatul electronic al fișierelor conținute de mapa de presă. Totul trebuie însoțit de un mesaj adecvat, corporate, în cadrul căruia poate fi exprimat regretul neparticipării destinatarului la respectivul eveniment, precum și — de exemplu — un sumar al celor petrecute la conferința de presă — tema evenimentului, vorbitori, subiecte dezbătute, întrebările adresate de jurnaliști și răspunsurile oferite de reprezentanții companiei respective, detalii despre amploarea evenimentului, dar și câteva fotografii de la fața locului. Un alt exemplu ar fi trimiterea unui comunicat de presă despre lansarea unui anumit produs — lansare care nu s-a făcut oficial — material care poate fi însoțit de: pliantul de promovare, macheta produsului respectiv și de rezultatele respectivei companii, pe nișa pe care are loc extinderea ofertei.

Pe de altă parte, vorbim de *media kit* sau de *press kit* atunci când organizațiile postează pe site-ul lor, în sprijinul unei comunicări cât mai eficiente cu mass-media, un link în care se află informații de interes pentru jurnaliști: istoric, componența top managementului, rezultate financiare, o arhivă a comunicatelor de presă, dar și o bază de imagini sau logo-ul companiei respective, cu posibilitatea preluării acestuia de pe site și ilustrării unor materiale diverse, datele de contact ale persoanei responsabile cu partea de PR etc. Sunt cazuri — cum ar fi www.dailybusinessreview.ro sau

www.businessweek.ro — în care toate informațiile de genul celor menționate anterior sunt în fișiere în format *pdf,* putând fi listate ori, după caz, salvate într-o bază de informații.

De asemenea, sunt site-uri prin care se solicită înregistrarea sau autentificarea utilizatorului, pentru primirea *media kit-ulm,* de exemplu: www.shrm.org sauwww.outsidemediakit.com.

**Ce conțin mapele de presă?**

*„Dosarul nu trebuie să fie supraîncărcat cu materiale inutile: nu volumul contează, ci conținutul, adică bogăția și noutatea informației"*[2].

O structură orientativă este cea de mai jos, dar desigur că acesta trebuie adaptată, în funcție de context și de obiectivele de comunicare ale organizației respective:

- *mapa* — suportul efectiv în care sunt toate materialele informative; aceasta poate fi dosarul folosit de companie și în alte împrejurări ori unul dedicat evenimentului respectiv și personalizat ca atare. In acest ultim caz trebuie luate în considerare costurile ridicate în cazul unui tiraj mic — în ideea în care de cele mai multe ori un tiraj minim însemnând 500 de bucăți — dar, pe de altă parte, și efectul pozitiv, în ideea transmiterii unui mesaj dedicat, și pe această cale;
- *pagina de gardă* — care *deschide* dosarul de presă; acesta conține, de obicei, subiectul evenimentului respectiv, data, dar și elemente ale identității de corporație a companiei, cum ar fi, de exemplu, sigla. De cele mai multe ori, acesta nu conține prea multe elemente grafice, pentru a nu avea un mesaj vizual prea încărcat;

*Cuprinsul dosarului:*

- *programul evenimentului* — oferă jurnaliștilor detalii despre respectivul eveniment, dar și numele și funcția corectă a persoanelor care iau cuvântul, în cazul în care acestea vor fi amintite în materialele publicate post-eveniment;

*comunicatul de presă;*

- un *rezumat* al discursurilor și, după caz, al prezentărilor în Power Point;
- CV-urile sau o biografie scurtă a vorbitorilor;
- broșuri, pliante;

machete (ale produsului lansat, ale mesajului corporate etc);

- eșantioane dintr-un anumit produs (în cazul în care acest lucru este posibil);
  un pix al companiei, pentru notițele jurnaliștilor;
- suport electronic pentru fișierele conținute de dosarul de presă, imagini tematice, inclusiv cu persoanele care iau cuvântul la evenimentul respectiv. Trebuie avute în vedere dimensiunile fotografiilor, așa cum sunt necesare presei, pentru tipar sau pentru postarea online (format jpg, de aproximativ 1 MG, rezoluție de 300 DPI pentru tipar, respectiv de 70 DPI pentru web). *„Fotografiile reprezintă o modalitate importantă de a documenta și promova un anumit subiect. (...) Principiile fotografiilor care au legătură cu comunicatul de presă sunt: imaginea trebuie să fie animată, atrăgătoare și de o calitate foarte bună; explicația și titlul fotografiei să fie concise și adecuate celor cinci întrebări fundamentale (cine?, ce?, unde?, cum?, de ce?); fotografia trebuie să indice deținătorul copyright-ului (...)"*[13].

**Cine realizează *media kit-uri\el***

Dosarele de presă sunt realizate de persoana responsabilă / persoanele responsabile de partea de PR, dintr-o anumită organizație.

în funcție de dotările tehnice ale companiei, după caz, se poate apela și la agenții de publicitate & PR, așa încât materialele să întrunească cele mai înalte standarde, din toate punctele de vedere: respectarea codurilor de culoare ale organizației respective, atenție la format și la modalitatea de prezentare, aspectul calității listărilor / tiparului etc. Având în vedere politica internă a unor companii, *media kit-unle* pot fi realizate în totalitate de aceste agenții, prin externalizarea (și) acestei părți de PR.

Pentru un conținut cât mai complet al media kit-urilor este recomandată realizarea unei liste cu materialele incluse, listă care mai poate fi completată sau ajustată pe parcurs. Conform regulii de PR că toate materialele trebuie avizate de șeful ierarhic, acest principiu are legătură și cu mapele de presă, fiind instrumente de comunicare externă.

Din precauție, este bine să fie pregătite aproximativ 10 mape de presă în plus față de numărul confirmărilor de participare la eveniment. In cazul în care vorbim de un eveniment la care sunt

invitați și colaboratori ai companiei este indicat ca un *media kit* să primească și aceștia. La fel se procedează și în cazul persoanelor care sunt în prezidiu la o conferință de presă.

**Când se dau jurnaliștilor mapele de presă?**

*Media kit-\xrile* se înmânează jurnaliștilor chiar la sosirea la eveniment, pentru a avea timp cât mai mult să se documenteze și la fața locului. Este un moment care favorizează socializarea dintre oamenii de PR și reprezentanții presei, în etapa de început a manifestării companiei.

*„Nu vă recomandăm să trimiteți dosarele manifestării împreună cu invitația (...) sau înainte de conferință. Când se dau dosarele, se bifează persoanele prezente și se pot nota absenții, pentru a le trimite mapa de presă".*[4]

Conceptul mapelor de presă, care se numără printre *elementele purtătoare de imagine,* trebuie să respecte identitatea de corporație a organizației respective. Sunt esențiale detalii precum: fonturile folosite, culori, logo-ul organizației sau stilul comunicării, care împreună formează *stilul casei.*

**BIBLIOGRAFIE**

Aronson, Merry., Spentner, Don., Ames, Carol. *Ghidul redactării în relații publice,* Amsta Publishing, București, 2007

Arnauld du Moulin de Labarthete. *Manipularea în relații publice,* Antet, București, 2007

Coman, Cristina. *Relațiile publice și mass-media,* Polirom, București, 2004

www.bancatransilvania.ro/2,03,2008

www.brm.ro/2.03.2008

www.businessweek.com/3.04.2008

www.dailvbusinessreview.com/12.03.2008

www.fwmediakit.com /3.02.2008

www.golfmediakit.ro /2.04.2008

www.mediakit.businessweek.com/13.02.2008

www.outsidemediakit.com/14.05.2008

www.shrm.orp/14.05.2008

# NOTE

[1] *Ghidul redactării în relații publice,* Merry Aronson, Don Spentner, Carol Ames, Editura Amsta Publishing, București,
2007, pag. 11

[2] *Relațiile publice și mass-media,* Cristina Coman, Editura Polirom, București, 2004, pag. 164

[3] *Ghidul redactării în relații publice,* Merry Aronson, Don Spentner, Carol Ames, Editura Amsta Publishing, București, 2007, pag. 50

[4] *Manipularea în relații publice,* Arnauld du Moulin de Labarthete, Editura Antet, București, 2007, pag. 51

# PR-UL CONTEMPORAN
# ȘI COMUNICAREA DE CRIZĂ

**MIRELA ABRUDAN**

**Cuvinte cheie:** comunicare, relații publice, criză

*în faza de început relațiile publice au pornit de la relația cu mass-media, astăzi conceptul generic include noi dimensiuni cum sunt de exemplu: public affairs, investor relations, corporate communication, event planning și nu în ultimul rând comunicarea în situații de criză. Definiția, clasificarea și etapele unei crize sunt prezentate în acest capitol.*

Cu toate câ, *în sensul lor cel mai general, relațiile publice sunt la fel de vechi ca și civilizația, deoarece la baza acestora se află efortul de a convinge*[1], conform literaturii de specialitate conceptul de *Public Relations* a fost folosit în accepțiunea lui Eric F. Goldman pentru prima dată în 1827 în spațiul american de către reverendul O.P. Hoyt cu înțelesul de informare corectă a opiniei publice. In 1882, avocatul Dorman B. Eaton a folosit în premieră expresia de *relații publice* în cadrul unui discurs la Universitatea Yale, asociind conceptul cu preocuparea pentru binele public. Noțiunea de consilier PR a fost introdusă de E. Bernays în 1920. Ulterior aceste concepte au fost preluate și în spațiul european. C. Hundhausen definea în 1937 relațiile publice drept *arta de a crea propriei firme sau serviciilor și produselor acesteia o imagine publică pozitivă, servindu-ne de cuvântul scris sau citit, de tranzacții (negocieri) sau de simboluri vizibile.*[2] In 1976 englezul Rex Harlow sintetiza 472 de definiții ale relațiilor publice astfel: *PR este o funcție distinctivă a managementului care servește la crearea și menținerea legăturilor comunicaționale, acceptanței și cooperării reciproce între o organizație și publicurile sale. Ea include gestionarea problemelor și întrebărilor controversate; sprijină managementul în efortul său de a fi informat despre opinia publică și de a reacționa; definește responsabilitatea managementului în slujba sa vis-a-vis de interesul*

*public conferindu-i acestuia greutate; spriji?iă managementul pentru a putea face față schimbării și a o folosi eficient; servește ca sistem de alarmă pentru anticiparea trend-urilor; și folosește cercetarea, precum și tehnici comunicaționale sănătoase și etice drept instrumente de bază.*[3]

In esență înțelegem prin relațiile publice ceea ce ilustra James Grunig încă în 1984 în modelele sale, modele validate în repetate rânduri până în prezent de către numeroși oameni de știință din domeniul comunicării. Aceste patru modele —*publicity, informarea, persuasiunea* și *dialogul* — au la bază procese distincte de comunicare dar care se întrepătrund, fiind folosite complementar sub forma de *mixed-motive models,* după cum conchidea Grunig în 1996[4]. Pe scurt, modelul *publicity* poate fi catalogat în ziua de azi drept unul propagandist, având la bază un proces de comunicare unilaterală, de la emițător către receptor, care utilizează mesaje scurte menite să-și atingă scopul, acțiunea de aderarea, în cel mai scurt timp. Astăzi acest model se regăsește în special în domeniul politicii dar și în altele precum cel al promovării vânzărilor, deseori sub formă de campanii. Modelul *informării* cuprinde mesaje ample și nu are drept scop reacția pozitivă cât mai rapidă a receptorilor, concretizată în acțiuni elective sau de cumpărare, ci informarea, lămurirea cu privire la anumite conținuturi sau contexte obiective. Autoritățile și instituțiile în special, se folosesc de acest model pentru a ține la curent opinia publică în ceea ce privește activitatea pe care o desfășoară. Prin *persuasiune* Grunig înțelegea *persuasiunea științifică,* un proces comunicațional bilateral asimetric. Acest model are la bază argumentarea și este folosit de către întreprinderi, asociații, biserici în scopul educării grupurilor de dialog, ținând însă cont și de *feed-back,* ceea ce presupune o circulație a mesajelor și în sens invers, de la receptor la emițător, chiar dacă acestea nu au aceeași intensitate sau amploare. *Dialogul* este modelul care presupune un transfer, respectiv contratransfer informațional echilibrat, în scopul atingerii unui consens. Acest model comunicațional bilateral este așadar simetric, fiind utilizat de către organizații, întreprinderi și agenții de relații publice cu precădere în domeniul economic pentru a identifica și pentru a schimba atitudinile publicului dar și pentru veni în întâmpinarea așteptărilor și doleanțelor grupurilor de dialog la modul realist, ceea ce presupune capacitatea de compromis de ambele părți, atât emițător cât și receptor. Acest model de

comunicare impune o diversificare a activității de relații publice, în acest sens fiind menționată și organizarea de evenimente.

Astfel, prin *mixed-motive models* Grunig înțelegea conceptul de PR drept interacțiunea și utilizarea complementară a propagandei, informării, persuasiunii și a dialogului, ceea ce depășește accepțiunea unor teoreticieni ai domeniului care definesc relațiile publice exclusiv drept dialog permanent între un sistem și mediul său înconjurător, neglijând însă celelalte modele de comunicare subsumate vastului concept de PR.

Un lucru este însă cert, conținutul acestui concept de PR a căpătat de-a lungul timpului valențe noi și s-a extins continuu. *După cel de-al doilea război mondial, relațiile publice își conturează o poziție clară, bine definită, în ansamblul diferitelor profesiuni, devenind o componentă majoră a vieții moderne. Ele își diversifică domeniile de acțiune, tehnicile de lucru, modalitățile de organizare și structurile de formare; în schimb se omogenizează corpusul de valori etice pe care se întemeiază practica profesiunii și ansamblul cunoștințelor teoretice din care se revendică relațiile publice*[5]. Atât teoreticienii cât și practicienii din Statele Unite și Anglia dar și din restul Europei vorbesc despre o creștere considerabilă a rolului relațiilor publice în domeniul social, economic, politic dar și cultural, conferindu-le o funcție strategică, de managent în cadrul organizațiilor și întreprinderilor. Totodată avem de-a face și cu o cerere crescândă pe piața forței de muncă pentru specialiști în domeniul comunicării în general, și al PR-ului în special, de unde rezultă implicit necesitatea dezvoltării unor instituții de pregătire profesională corespunzătoare. Această explozie a domeniului se datorează schimbărilor sociale, economice și politice care au determinat apariția societăților de consum, forme de organizare care percep necesitatea dezvoltării unor rețele comunicaționale cât mai eficiente între propria firmă, corporație, întreprindere sau organizație și grupurile sale de dialog, fie ele *stakeholder-i,* clienți, parteneri, mass-media etc, cu scopul îndeplinirii sarcinilor și atingerii scopurilor comune, clădirea și menținerea încrederii, a reputației în general. Comunicarea organizațională, managementul și marketingul au la bază procese de comunicare și rețele de interrelaționare fără de care economia de piață n-ar funcționa la standarde înalte, validând astfel importanța comunicării și a sistemelor eficiente și complexe de PR. In societatea modernă bazată pe consumul de bunuri și pe servicii performante, pe concurență

și pe democrație — adică pe transparență și dependența puterii politice de opinia publică, nu putem risca să pierdem încrederea nimănui, fie el client sau alegător, deoarece riscăm implicit propria pierzanie.

Sistemul de PR este un organism viu care se dezvoltă continuu, adaptându-se permanent la cerințele mediului înconjurător ceea ce determină implicit diversificarea fațetelor sale, fațete care cu siguranță se vor înnoi și pe viitor, chiar dacă în esență se bazează pe aceleași modele de comunicare, mai sus menționate. Cu timpul PR-ul s-a extins așadar, pătrunzând în tot mai multe domenii de activitate și lăsându-se desfăcut în tot mai multe ramuri, care oferă o gamă largă de servicii specializate cum ar fi comunicarea de criză, comunicarea financiar-bancară în cadrul departamentului comercial sau de marketing, comunicarea internă ca serviciu al departamentului de resurse umane etc. Implicit domeniul a fost inundat de o multitudine de anglicisme, care pot genera confuzie datorită greutăților pe care le întâmpină în a fi traduse. Chiar dacă acești termeni sună complicat, ei pot fi explicați relativ simplu. *Media Relations, Event Planning, Public Affairs, Human Relations, Investor Relations, Internai Relations, Externai Relations, Corporate Identity, Corporate Communications, Instituțional Relations, Political Relations, Internai Affairs, Externai Affairs, Crisis Communications, Corporate Social Responsibility* sunt doar câțiva dintre termenii anglo-americani care au fost preluați în branșa relațiilor publice de pretutindeni.

Dacă termenul de *Media Relations,* foarte uzitat în prezent, nu doar ca și concept ci în primul rând ca practică de PR, poate deruta, acesta nu se referă la altceva decât la comunicarea cu presa, una dintre componentele cele mai vechi ale relațiilor publice. La fel și foarte popularul *Event Planning* se înscrie în aria serviciilor de bază ale PR-ului și nu desemnează altceva decât organizarea de evenimente. Conceptul de *Internai Relations,* asemenea celui de *Internai Affairs* sau *Inner Relations* desemnează PR-ul intern și se referă așadar la comunicarea cu proprii angajați. In mod corespunzător, termenii de *Externai Affairs,* respectiv *Externai Relations* încorporează PR-ul fără componenta internă, adică comunicarea cu toate grupurile țintă exceptând membri propriului sistem. Totuși, termenul de *Public Affairs* nu are aceeași semnificație cu cel de *Public Relations,* ci definește afacerile publice, consilierea politică a întreprinderilor în scopul apărării și impunerii intereselor și

scopurilor vizavi de politică și societate. *Investor Relations* desemnează o ramură specială a relațiilor publice care se ocupă cu domeniul finanțelor și al pieței de capital, încorporând un instrumentării! special care ajută la menținerea unor legături comunicaționale eficiente cu acționarii, investitorii, specialiști bancari și bursieri, precum și experți ai pieței de capital. *Corporale Social Responsibility* este un domeniu aparte, care nu derivă direct din conceptul de relații publice dar care datorită activităților și măsurilor întreprinse în scopul responsabilizării sociale a propriului sistem și a grupurilor sale de dialog, poate fi folosit ca instrument de PR deoarece vizează și generează noi dialoguri cu mediul exterior, aducând totodată un plus de imagine sistemului. Propovâduirea normelor etice și a moralității reprezintă o garanție a succesului pentru orice organizație. Un grad ridicat de implicare socială, culturală și valori etice nobile echivalează cu un plus de notorietate, apreciere și recunoștință din partea mult vizatei opinii publice. *Crisis Communications* este domeniul care se ocupă de comunicarea în situațiile de criză și, chiar dacă unii teoreticieni nu sunt de acord că s-ar înscrie în spectrul vast al relațiilor publice, chiar și Rex Harlow sublinia faptul că munca de PR presupune în permanență anticiparea tuturor riscurilor posibile și prevenirea oricărei situații de criză. Există totuși situații în care crizele sunt imprevizibile, rolul consilierului PR și al întregii echipe de criză fiind de a gestiona astfel criza, încât sistemul să înregistreze cât mai puține pierderi și să își mențină credibilitatea.

Oricât de disputată, evoluția acestui sistem, domeniu sau concept interdisciplinar numit *Public Relations* care a pătruns cu timpul în noi domenii de activitate, îmbogățindu-se cu noi servicii și concepte, nu poate fi ignorată. La baza practicilor moderne ale domeniului stau metode de cercetare sociologice și psihologice care permit o cunoaștere cât mai amănunțită a grupurilor de dialog, de la membri propriului sistem și până la clienți, concurenți etc. In urma cercetării riguroase sunt elaborate tehnici și instrumente de PR care să promoveze sistemul în cauză, buna reputație și imaginea acestuia.

După cum specifica și Cristina Coman, *evoluția relațiilor publice a condus la lărgirea rolului specialiștilor din acest domeniu: în prezent, aceștia au în responsabilitate sfere de activitate noi, precum managementul problemelor, afacerile publice, relațiile cu comunitatea, lobby-ul, relațiile cu publicurile implicate,*

*comunicarea cu salariații etc*[6]. Astfel, *practicienii PR joacă un rol dublu: pe de* o *parte sunt consilieri ai conducerii organizației, iar pe de altă parte sunt specialiști în comunicare* (...), *ei sunt implicați atât în stabilirea strategiei unei organizații, cât și în transmiterea acestei strategii către public*[7]. Dacă odinioară munca de PR se limita la relațiile cu mass-media *(Media Relations)* și organizarea de evenimente *(Event Planning),* acestea reprezintă în organizațiile moderne doar servicii de bază ale relațiilor publice. Li se adaugă servicii specializate precum comunicarea internă *(Internai Affairs),* comunicarea externă *(Externai Affairs),* afacerile publice sau consilierea politică *(Public Affairs),* consilierea financiar-bancară *(Investor Relations),* comunicarea de criză *(Crisis Communication)* sau managementul riscurilor și al crizelor *(Risk and Crisis Management),* responsabilitatea socială *(Corporate Social Responsibility)* și altele.

Cristina Coman face o sinteză a factorilor prin care se caracterizează dezvoltarea relațiilor publice, după cum urmează:

*Creșterea numărului de programe de relații publice din economie, viața socială și politică, (...);*
- *Explozia publicațiilor consacrate relațiilor publice (...);*
- *Dezvoltarea și amplificarea formelor de pregătire profesională;*
- *Internaționalizarea practicilor și a standardelor acestei profesiuni;*

*Creșterea responsabilității profesionale*[8].

Concluzionând, putem așadar afirma că relațiile publice au devenit indispensabile în societățile contemporane, unde comunicarea bilaterală, înțelegerea și încrederea reciprocă determină existența și evoluția organizațiilor și a mediului înconjurător.

In continuare ne vom opri asupra comunicării de criză, ramură a relațiilor publice care a cunoscut cea mai rapidă expansiune în ultimul timp și care se ocupă de informare și comunicare în situații de criză.

In prezent avem tendința de a folosi diverși termeni cu o oarecare ușurință, dar fără o precizie conceptuală prea clară, printre ei numărându-se și cuvântul *criză.* Conform simțului comun, crizele sunt asociate de regulă cu *catastrofe* sau *scandaluri.* Astfel de scandaluri sau situații critice sunt astăzi la ordinea zilei, fie că este vorba de organizații aparte sau de societate în ansamblu, datorită schimbărilor, a ritmului alert, a societății dinamice care pune totul

sub semnul întrebării și căreia îi suntem tributari cu toții. Crizele sunt așadar văzute mai degrabă drept întâmplări normale care pot declanșa procese ale schimbării, stând astfel sub semnul salvării sau al progresului, sau pot apărea spontan dintr-un incident care poate capătă dimensiunile unei catastrofe. Se vorbește și despre așa zisele crize de încredere, de conducere sau existențiale, după cum le numea Moeller[9]. Dacă acestea sunt considerate sau nu catastrofe, ține doar de perspectivă.

Deseori se vorbește însă despre o criză deja când este stipulat un risc, eventualitatea ca s-ar putea ajunge la o criză sau la o catastrofă. A identifica riscurile înseamnă a da glas unor temeri, a anticipa crizele propriu-zise. Conștientizarea riscurilor stă așadar la baza perceperii, chiar dacă uneori exagerate a crizelor. Scenariile porneasc de la risc, la criză și până la catastrofă. Jurnaliștii sunt în general cei care tind să exagereze, după cum rezuma și Georg Ruhrmann în cercetările sale despre comunicarea de risc a presei: *In mass-media riscurile sunt dramatizate, simplificate, și atribuite cu valențe politice*[10]. Cu totul alta este atitudinea purtătorilor de cuvânt cărora le este teamă de reacțiile publicului, de temerile lor precum și de dramatizarea din partea presei, de aceea deseori din vocabularul acestora lipsesc termeni precum *risc, criză* sau *catastrofă*.

Literatura de specialitate face distincția între percepția experților și cea comună în ceea ce privește riscurile și crizele, diferență care ține atât de bagajul de cunoștințe cât și de viziunea despre lume. Analiștii se orientează după opiniile autorităților și rezultate științifice, în timp ce neavizații după simțul comun. Ruhrmann și Schutte[11] afirmau astfel că, în caz de risc oamenii își urmează temerile și obiceiurile, orientându-se după comportamentul grupului la care se raportează și al liderilor de opinie, nearătându-se interesați de reducerea capacității problemei. In același timp, experții nu se tem de riscuri preconizate sau încă nerostite. Totuși nu trebuie subestimate cunoștințele și puterea de înțelegere a publicului larg.

Studiile în domeniu arată că riscurile asumate voluntar precum circulația rutieră, alimentația nesănătoasă, consumul de droguri, investițiile întreprinzătorilor, sportul etc, sunt riscuri acceptate mai ușor decât cele necunoscute. Altfel spus, cei implicați într-o acțiune se declară conștienți de riscuri și încrezători, spre deosebire de cei din afară care sunt suspicioși și îngrijorați, în

special datorită comportamentului celor implicați, catalogat deseori de către ei drept inconștient.

Managementul crizelor trebuie să clădească în timp o formă de încredere specială. Publicurile se încred doar în cei care le împărtășesc grijile și temerile. Astfel, trebuie comunicat din timp pricipiul conform căruia propriile acțiuni nu sunt considerate sub nicio formă neproblematice. Nedumeririle trebuie recunoscute, nesiguranța arătată. PR-ul de risc sau de criză preventiv impune conlucrarea organizației în asamblu cu publicurile afectate; trebuie adoptată o atitudine deschisă spre dialog de la conducere până la portar, de altfel prima persoană contactată de vecinii nedumeriți și agitați. Un birou de presă funcțional nu poate face mai nimic dacă alți membri ai sistemului blochează informațiile sau nu au aceeași versiune. In viziunea lui Gärtner, unul dintre principiile muncii de relații publice în organizații se referea până nu demult la faptul *că populația nu trebuie neliniștită*[12]. In ziua de azi teoreticienii, ca și practicienii din branșă contrazic acest lucru. Situațiile de criză pot fi depășite cu bine doar printr-o cultură organizațională deschisă care respectă și reacționează la grijile și temerile celor din jur. Primul pas al prevenției constă așadar în a vorbi despre conștientizarea problemelor. A fi afectat de riscuri înseamnă a avea temeri. A lua în calcul temerile populației este greu, și mai grea este însă recunoașterea propriilor temeri. Pentru a putea vorbi sincer cu oamenii despre temerile lor, e nevoie de putere de convingere, putere care nu vine din argumente ci din partea persoanelor care inspiră încredere. Cu cât responsabilitățile acestor persoane sunt mai mari, cu atât cuvântul lor are greutate mai mare.

A vorbi despre conștientizarea problemelor și sensibilitate nu este însă suficient. Riscurile trebuie asumate și înfruntate. Nu există o lume fără riscuri, și nici progrese care nu implică costuri. Oamenii nu se mulțumesc doar cu vorbe, vor să vadă fapte care denotă competența organizațiilor de a aborda responsabil o problemă, ceea presupune și un anumit *know-how*. Aceste performanțe nu pot fi atinse decât prin depășirea sarcinilor contractuale limitate și preocuparea pentru urmările asupra societății în ansamblu.

*Crizele pot fi gestionate cel mai bine, atunci când se vine în întâmpinarea lor*[13]*,* susținea Walt Whitman Rostow, iar situațiile de criză necesită imperios activitatea de relații publice. *De aceea, conducerea organizației, împreună cu departamentul de relații*

*publice trebuie să se pregătească din timp pentru a face față unor situații neașteptate sau anormale*[14].

Pentru a percepe utilitatea comunicării de criză trebuie să înțelegem însă în primul rând ce este o criză, dincolo de scandalul sau catastrofa semnalată de simțul comun. Termenul de criză provine din grecescul *krisis* și desemnează o ruptură într-o dezvoltare continuă. In dramaturgie *Crisis* descrie punctul culminant care este decisiv pentru continuarea acțiunii.

Conform *Dicționarului de sociologie* criza este o *perioadă, în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare*[15].

Cercetătorul din domeniul crizelor Ulrich Krystek definea crizele drept *procese neplanificate și indezirabile, de durată și influență limitată, precum și cu final ambivalent. Crizele pot periclita substanțial și pe termen lung existența întregii întreprinderi/organizații sau chiar o pot face imposibilă. Acestea se întâmplă prin influențarea anumitor scopuri, a căror punere în pericol sau nerealizare este sinonimă cu o periclitare de lungă durată sau chiar distrugere*[1]®. In viziunea lui Krystek crizele nu au doar o cauză, ci sunt de regulă rezultatul acțiunii mai multor factori.

Cristina Coman definea crizele drept *fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ și cultura etc),* trezind *interesul economiștilor, sociologilor, antropologilor, psihologilor, istoricilor și, implicit, al teoreticienilor sau practicienilor din relațiile publice*[11].

Manualul de prevenire a crizei al companiei Pacific Telesis definea conceptul de criză ca *serie de evenimente ieșite din comun care afectează în mod negativ imaginea produsului, reputația sau stabilitatea financiară a companiei sau sănătatea și bunăstarea angajaților, a comunității sau a publicului larg*[18].

în ceea ce privește tipologia crizelor D. Newsom, A. Scott și J.V. Turk distingeau din punct de vedere *fizic* între crize *violente,* respectiv *non-violente,* care pot fi cauzate de natură (cutremure, inundații, caniculă etc), de acțiuni intenționate (terorism, amenințări cu atentate, șantaj etc.) sau neintenționate (accidente, falimentari etc.)[19].

Timothy Coombs menționează patru tipuri de criză, în funcție de criteriile *intern/extern* și *intenționat/neintenționat:*

1. *Accidentele,* care sunt neintenționate și apar în cadrul activităților organizației (defecțiuni tehnice, accidentări ale angajaților, dezastre naturale etc);
2. *Greșelile,* acțiuni neintenționate ale organizației, pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, neglijențe, ezitări etc);
3. *Transgresiunile,* sunt intenționate și sunt comise de organizații care încalcă regulile în mod conștient;
4. *Terorismul,* presupune acțiuni intenționate externe, care urmăresc în mod direct sau indirect compromiterea organizației[20].

Efectuând o sinteză din mai mulți autori ai domeniului, Cristina Coman clasifică crizele în funcție de:

- cauze (datorate unor factori interni, externi, conjuncturali, imediați sau structurali);
- derularea în timp (bruște sau lente);
- amploare (superficiale sau profunde);

nivelul la care acționează (operaționale, strategice sau identitare);

- consecințe (la nivel de personal, clienți, opinie oublică etc.)[21].

Sintetizând, putem așadar afirma că o criză este un fenomen care întrerupe desfășurarea normală a activității unei organizații, amenințându-i valorile și afectându-i implicit reputația. Situațiile de criză pot fi cauzate de factori multipli și de natură diversă, atât internă cum ar fi probleme ale produselor sau serviciilor urmate de acțiuni de retragere de pe piață, greve, accidente de muncă, corupție, fraudă, dar și de natură externă precum calamnităti naturale, probleme economice, scandaluri politice, conflicte sociale, atacuri teroriste, relatări negative în presă, sau chiar zvonuri și altele. Indiferent de activitatea pe care o desfășoară o organizație, nu există niciun fel de garanție conform căreia nu pot apărea evenimente neprevăzute, de care se face sau nu vinovată organizația însăși, evenimente care pot oricând atrage după sine o criză. Astfel, datorită multitudinii factorilor de risc cu care se confruntă societățile contemporane pe toate planurile și în toate domeniile, comunicarea de criză este unul dintre sectoarele relațiilor publice care înregistrează cele mai rapide creșteri în prezent. Explozia de

incidente de natură diferită, socială, economică sau politică, care au condus de-a lungul timpului la crize puternice, determină concluzia conform căreia tăcerea și lipsa de reacție și mai ales a luării de poziție, a acțiunii nu este o alternativă. Implicit s-a ajuns astfel la perceperea necesității imperioase a unor planuri de management al crizei bine pregătite. Rezultă așadar o serie de întrebări la care trebuie găsite cele mai eficiente răspunsuri: Cum ne pregătim pentru o criză? Ce facem când criza izbucnește realmente? Ce facem după ce criza a trecut?

Literatura de specialitate oferă mai multe variante de etapizare a crizelor, una dintre cele mai frecvente fiind cea a lui Steven Fink care include:

- *Pregătirea crizei (prodromal period);*
- *Criza acută (acute crisis);*
- *Faza cronică a crizei (chronic crisis);*
- *Terminarea crizei (crisis resolution)*[22].

Timothy Coombs vorbea la rândul său despre trei etape majore: *etapa de pre-criză (pre-crisis), etapa de criză (crisis event), etapa de post-criză (post-crisis)*[23].

Comunicarea de criză trebuie să aibă așadar în vedere: evaluarea riscurilor, conceperea unui plan de comunicare de criză, aplicarea propriu-zisă a planului și evaluarea finală.

Printre întrebările la care ar trebui găsit un răspuns în etapa pre-criză se numără și următoarele:

- Care sunt riscurile care ar putea declanșa o criză?
- Ce strategii ar trebui dezvoltate pentru a elimina aceste riscuri și pentru a preveni o situație de criză?
- Cine ar putea fi afectat de o eventuală criză și cum putem reduce pierderile la minim?

Cea mai bună modalitate de a găsi răspunsuri la aceste întrebări este organizarea unei așa numite zile de risc *(risk-day)*. Un astfel de exercițiu include patru pași, și implică alături de specialiști în relații publice și cadre de conducere, și angajați care ocupă poziții cheie în sistem. Intr-o primă fază trebuie expuse situațiile și scopurile, iar ulterior, în urma unei sesiuni de *brainstorming* pot fi depistate riscurile propriu-zise. După identificarea acestora, se întocmește o ierarhie în funcție de gradul de semnificație sau amploare a acestora. Urmează atribuirea de sarcini

concrete fiecărui membru al echipei. La sfârșitul unei astfel de zile trebuie găsite soluții la următoarele întrebări:

Care sunt zonele de risc și implicit scenariile de criză rezultante?

Ce gravitate ar putea atinge?

In ce măsură acestea se pot înfăptui?

Ce consecințe ar putea avea?

Prima zi, dar mai ales prima oră pot fi decisive într-o criză. Deoarece trebuie acționat, nu doar reacționat cât mai repede în asemenea situații, este important să fim pregătiți pentru situații de criză. Nu toți angajații pot fi antrenați pentru astfel de situații critice, astfel incât se alcătuiește o așa numită echipă de criză. Echipa poate fi compusă din maxim sase membri care provin din toate departamentele cheie ale sistemului. Important este ca fiecare membru să știe excat ce are de făcut în caz de criză. Printre cele șase persoane trebuie să se numere și un purtător de cuvânt, care are o pregătire suplimentară specială. Comunicarea este vitală și în cadrul echipei de criză.

In cazul în care izbucnește o criză trebuie avută în vedere existența unui spațiu special amenajat, așa numita celulă de criză, pentru a nu fi conturbate activitățile obișnuite din cadrul organizației. O astfel de încăpere trebuie să aibă în dotare aparatură tehnică, telefon, fax, calculatoare, imprimante, radio, TV, video, conexiune la Internet etc, care să permită o legătură eficientă permanentă între interior și exterior, atât pentru primirea cât și pentru furnizarea de informații.

Pentru a nu pierde situația de sub control și pentru o cât mai bună gestionare a crizei, trebuie prevăzut și un plan de criză. Acest plan este de fapt o mapă care conține: materiale de analiză a crizei, strategii de criză, lista cu datele de contact a membrilor echipei de criză, schema de distribuire a rolurilor, a responsabilităților pe durata crizei, schema de dotare a celulei de criză, dezvoltarea unui plan de acțiune, lista potențialelor persoane afectate de criză, mesajul cheie care trebuie transmis opiniei publice etc.

In afara principiului conform căruia prima zi și cu precădere prima oră sunt vitale într-o situație de criză, mai trebuie ținut cont de următoarele reguli:

- Prioritatea numărul unu sunt oamenii față de care instituția trebuie să arate un interes și o preocupare sinceră și permanentă;
- Organizația trebuie să reacționeze și să acționeze foarte repede pentru a evita speculații din partea presei și a opiniei publice care pot declanșa sau amplifica criza;
- Echipa de criză trebuie sa preia controlul asupra situației de criză;
- Trebuie adoptată o atitudine deschisă și comunicativă;
- Sinceritatea și transparența sunt esențiale;
- Gândirea în perspectivă și privirea de ansamblu sunt necesare;
- Mesajele emise trebuie personalizate în funcție de receptor;
- Nu trebuie neglijată comunicarea internă deoarece proprii angajați sunt primii multiplicatori de opinie;
- Trebuie monitorizate toate etapele crizei.

După ce criza a luat sfârșit, trebuie făcut bilanțul și reparcurși toți pașii pentru a stabili eventualele greșeli și îmbunătățirile care ar putea fi aduse în cazul unei noi situații de criză. Deasemenea și angajații sistemului trebuie întrebați cum au perceput criza și supusă unei analize colaborarea între membri echipei de criză. Ținând cont de toate aceste aspecte trebuie actualizat planul de criză, ceea ce poate fi văzut și ca etapă pregătitoare pentru o viitoare situație de acest gen.

în viziunea lui Ditges, Hobel și Hofmann există zece reguli de aur ale comunicării de criză:

1. *Mușamalizarea înseamnă a te înșela singur, curajul de autocritică și recunoașterea greșelilor sporesc încrederea!*
2. *Acțiunea crează avantaje de opinie — reacția cauzează presiuni de justificare!*
3. *Reducerea pe termen scurt a pagubelor este doar cosmetică PR —PR-ul de criză de succes mizează pe reorientare pe termen lung și câștigarea încrederii!*
4. *Comunicarea de criză este de competența conducerii, dar totodată în fiecare angajat se ascunde un om de PR!*
5. *Jurnalistul nu este "persana non grata", nici tămăduitor, nu trebuie izgonit, dar nici corupt; distanța constructivă și o politică informațională deschisă și credibilă în relația cu mass-media sunt cea mai eficientă metodă!*

6. *Dorința de luptă trebuie reprimată deoarece miza nu este câștigul!*
7. *Trebuie luat în calcul riscul unei suprareacții pe măsură!*
8. *Nu este solicitat un management al consensului!*
9. *Verificarea și implicarea atât aprietenilor cât și a dușmanilor!*
10. *Prevenție timpurie (probleme, issues, crize).*[24]

Dacă totuși este încă neclar de ce comunicarea de criză este necesară în orice organizație, Ditges, Hobel și Hofmann[25] vin cu următoarele argumente:

- Existența unor produse și servicii cu afinitate de risc sau a altor factori riscanți din mediul înconjurător atât în interiorul cât și în exteriorul organizației;
- Responsabilitatea organizației în ceea ce privește angajații, consumatorii, clienții, mass-media, în general oamenii implicați precum și valorile imateriale;
- Existența unor riscuri descentralizate din partea liferanților și a partenerilor care nu pot sau pot fi doar greu estimate în prealabil;
- Comunicarea de criză este o componentă a comunicării organizaționale;
- Reputația, imaginea, credibilitatea unei organizații pot fi afectate;
- Apariția unor dezbateri publice cu privire la produsele și serviciile branșei.

Un managenent al crizei eficient necesită o politică comunicațională consecventă și credibilă, atât în interiorul cât și în afara organizației sau întreprinderii. O criză nu trebuie să cauzeze neapărat deficituri de imagine, totuși lipsa comunicării de criză este un risc perceput care preconizează daune capitale.

## BIBLIOGRAFIE

Avenarius, Horst, *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation,* Primus Verlag, Darmstadt, 2000,

Balaban, Delia Cristina/ Rus, Flaviu Călin (Hrsg.), *Medien, PR und Werbung in Rumănien,* Hochschulverlag Mittweida, Mittweida, 2008.

Coman, Cristina, *Perspective teoretice recente asupra rolului relațiilor publice în managementul crizei,* Revista de Cercetări Sociale, nr. 79, 2006.

Coman, Cristina, *Relațiile publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001.
Ditges. Florian/ Hobel, Peter/ Hofmann, Thorsten, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008.
Newsom, Doug/ Scott, Alan/ Turk, VanSlyke Judy, *This is PR,* Wadworth Publ. Comp., Belmont, 1993.
Newsom, Doug/ Turk, VanSlyke Judy/ Kruckeberg, Dean, *This is the PR. The Realities of Public Relations,* seventh edition, Wadsworth, Belmont, 2000.
Puchleitner, Klaus, *Public Relations in Krisenzeiten. Das Handbuch fur situationsorientierte Offentlichkeitsarbeit,* Signum Verlag, Wien, 1994.
Rus, Flaviu Călin, *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice,* Institutul European, Iași, 2002.
Rus, Flaviu Călin, *Relații publice și publicitate,,* Institutul European, Iași, 2004.
Wilcox, Dennis L/ Ault, Philip H./ Agee, Warren K., *Public Relations. Strategy and Tactics,* Harper Collins Inc., New York, 1992.
Zamfir, Cătălin/Vlăsceanu, Lazâr (coord.), *Dicționar de sociologie,* Editura Babei, București, 1993.

## NOTE

[1] D. Newsom, A. Scott, J. V. Turk apud Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 48.

[2] Apud Călin Rus, *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice,* Institutul European, Iași, 2002, p. 52.

[3] Apud F. Ditges, P. Hobel, Th. Hofmann, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008, p. 14.

[4] Apud Horst Avenarius, *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation,* Primus Verlag, Darmstadt, 2000, pp. 85-86.

[0] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 56.

[6] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 57.

[7] Ibidem, p. 58.

[8] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, pp. 58-59.

[9] Apud Horst Avenarius, *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation,* Primus Verlag, Darmstadt, 2000, p. 238.

[10] Ibidem, p. 239.

[11] Ibidem.

[12] Ibidem, p. 241.

[13] F. Ditges, P. Hobel, Th. Hofmann, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008, p. 9.

[14] Cristina Coman, *Relații publice. Principii si strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 118.

[10] C. Zamfir, L. Vlăsceanu (coord.), *Dicționar de sociologie,* Babei, București, 1993, p. 145.

[16] Ulrich Krystek, apud F. Ditges, P. Hobel, Th. Hofmann, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008, p. 12.

[17] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 118.

[18] D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *Public Relations. Strategy and Tactics,* Harper Collms Inc., New York, 1992, p. 222.

[19] D. Newsom, A. Scott, J. V. Turk, *This is PR,* Wadworth Publ. Comp., Belmont, 1993, pp. 538-539.

[20] T. Coombs apud Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, pp. 122-123.

[21] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, p. 121.

[22] Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2001, pp. 123-124.

[23] Ibidem, p. 125.

[24] F. Ditges, P. Hobel, Th. Hofmann, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008, p. 20.

[20] F. Ditges, P. Hobel, Th. Hofmann, *Krisenkommunikation,* UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008, p. 26.

# RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ[1] - O ANALIZĂ A CONCEPTULUI

ANDREA ZSIGMOND

Cuvinte cheie: responsabilitate social corporativă (CSR), relații publice, *corporate citizenship, cause-related marketing*

*Responsabilitatea socială corporativă (CSR) s-a bucurat de o atenție deosebită în ultimii ani. Ce se ascunde însă în spatele conceptului și de unde provine el? Care sunt nuanțele, valențele CSR-ului, dar mai ales de ce există el și cum este perceput? Capitolul de față reprezintă o încercare de a găsi un răspuns la aceste întrebări și de a schița unele direcții de interpretare și de cercetare a fenomenului CSR.*

Dacă analizăm atent relația dintre sfera economică și spațiul public în ultimele trei decenii, putem observa, într-o interpretare optimistă, o strămutare a echilibrului între spațiul economic și cel social. Sfera publică este cea care cântărește mai greu, iar dat fiind faptul că actorii economici privați sunt expuși mecanismelor pieței libere, ei sunt nevoiți să cedeze cerințelor publicului, chiar dacă cu reticență și compromisuri mici. Pentru companii este din ce în ce mai greu să se afirme sau să își mențină un statut — nu doar din cauza exigențelor economiei globale, ci și datorită faptului că ele se află într-un punct de intersecție al multitudinii de pretenții diferite ale *stakeholder-ilor* și ale societății în general. Afirmația câștigătorului Premilui Nobel pentru economie, Milton Friedman: *responsabilitatea socială a economiei este de a crește profitul* și *the business ofbusiness is business* este pusă sub semnul întrebării de către pretențioșii cetățeni ai satului global, cum îi numea Marshal McLuhan.

Așadar, cel târziu în ultimii 30 de ani concurența dintre companii a primit o nouă componentă: prestanța socială, responsabilitatea ecologică și cea față de *stakeholderi,* pe scurt responsabilitatea socială corporatistă. Acest subiect este discutat din ce în ce mai aprins în sfera economică și cea socială. Tendința este clară: aceea

de a încetățeni companiile *{corporale citizenship),* sau cel puțin aceasta este dorința sferei publice: de a vedea măcar o bunăvoință din partea companiilor de a prelua responsabilitate socială în spațiile în care își produc profitul.

In concepția multor adepți ai globalizării (printre care Milton Friedman și alți teoreticieni ai economiei) o mare parte a responsabilității sociale a corporațiilor este îndeplinită prin crearea a milioanelor de locuri de muncă. Insă acest argument este infirmat de practicile curente ale unor companii precum: Nokia la începutul anului, urmată de Henkel, BMW, iar lista continuă. Aceste firme sunt cunoscute pentru spontaneitatea cu care își mută producția dintr-un loc în altul (spre țări unde costurile de producție sunt reduse), lăsând în urmă șomeri de ordinea miilor. De asemenea există câteva sarcini centrale ale companiilor, care de regulă nu pot fi contestate, sau mai bine spus sunt de la sine înțelese: aceea de a promova produse și servicii convingătoare, de a oferi oamenilor posibilități de dezvoltare personală și de satisfacție profesională, și de a participa la dezvoltarea infrastructurii sociale (în principiu contra unor facilități de impozitare). Totuși, rămâne deschisă întrebarea dacă acestea sunt îndeajuns pentru a dovedi responsabilitate socială.

Discursul public este dovada faptului că responsabilitatea socială corporativă este în continuare solicitată și din ce în ce mai necesară pentru a face față concurenței. *Dinpersepectiva diferitelor grupuri de stakeholderi buna conducere a unei companii nu se mai rezumă de mult la singurul principiu al succesului economic. Acum se mai cer argumente credibile și mai ales etice din punctul de vedere al întreprinzătorului.*[2]

Pentru companii, echilibrul între etică și interesele proprii nu doar este posibil, ci și imperios necesar. In timp ce angajatorii privesc angajații tot mai puțin ca pe niște oameni și din ce in ce mai mult ca pe niște simpli factori de producție, observăm cum opinia publică încearcă să echilibreze problema. Sub forma unor articole în ziare, prin intermediul blogurilor, al protestelor publice, chiar a, unor campanii de informare și de sensibilizare, opinia publica își îndreaptă privirea către inegalitate, discriminare, locurile de munca instabile și condiții improprii de lucru, către dreptul angajaților de a se organiza în sindicate, și către probleme ecologice. Discursul public privind capitalismul moral și comportamentul social al companiilor ia proporții.

Insă etica în economie înseamnă a ține cont de fiecare angajat, de contextul social în care se află compania și de asemenea de a menține un echilibru sănătos între condițiile adecvate de muncă în procesul de producție și profit. Din păcate prea mulți dintre angajatori percep dezvoltarea durabilă ca pe o încercare de a face față concurenței în termeni de preț, profit, cotă de piață, ceea ce înseamnă costuri de producție cât mai reduse. Dacă, într-o viziune utopică, *stakeholder-ii,* mai ales consumatorii și angajații reușesc să păstreze dezbaterea cel puțin la nivelul la care se află la momentul de față, dacă nu chiar să îl acutizeze, atunci în câțiva ani competitivitatea nu se va mai măsura în termenii de acum, ci în termeni de *fair trade,* îndeplinirea unor standarde sociale și de muncă în condiții optime, ecologice, cu alte cuvinte în măsura în care compania este un 'bun cetățean' al mediului în care operează.

## ***Corporate social responsibility* (CSR) — definirea conceptului**

Pentru a continua prezentarea problematicii se impune lămurirea termenilor cheie din sfera responsabilității social. Nu avem însă intenția de a oferi definiții general valabile, ci mai degrabă de a crea un limbaj comun pentru înțelegerea problematicii.

## **Social**

Termenul *social* este poate primul care se cere explicat. El are două conotații, una neutră și una normativă[3]:

1. în conotația neutră, termenul de *social* se trage dintr-o rădăcină filozofic-antropologică și însemnează omul ca ființă dependentă de societate. Opusul termenului în acest caz este cel de *individual.* După un al doilea aspect, sociologic, termenul definește sfera interumană, relațiile dintre indivizi, instituții, etc, pe scurt tot ceea ce privește relația om-societate.
2. în conotația normativă, cuvântul *social* este înțeles în sensul de adaptat (societății), în timp ce *social* este unitatea normativă în sistemul de valori, standardul care trebuie atins și care este apreciat ca fiind normalitate. Pe de altă parte mai există înțelesul socio-politic, care privește binele societății ca și întreg și nu numai binele individual sau cel al unui grup. Opus acestui înțeles este termenul de *egoism.*

In lucrarea de față termenul *social* este folosit cu înțelesul socio-politic, colectiv.

## Responsabilitate

La fel și termenul de *responsabilitate* se cere explicat și adus la un numitor comun, având în vedere multiplele sale laturi și conotații.

Etimologic vorbind termenul de *responsabilitate* îl incorporează pe cel de *răspuns*. Acest lucru implică așadar și o întrebare. O relație de responsabilitate se naște atunci când cineva întrebat sau cineva care poartă o responsabilitate, îi dă socoteală întrebătorului sau celui care cere socoteală. Prin urmare termenul de responsabilitate constă în trei elemente constitutive :

1. un conținut,
2. un responsabil,
3. o instanță de judecată sau de control.

Primul element poate fi de natură juridică (norme, reguli, convenții sociale), economico-instituționale, atunci când este vorba de responsabilitatea pentru anumite sarcini în scopul de a atinge țelurile instituției în cauză, și de natură etică: abținerea de la abuzul de putere, urmărirea binelui colectiv, etc.

Elementul cel mai important în relația de responsabilitate este *responsabilul.* Intr-o companie acesta este cazul conducerii sau managmentului. Sarcinile sale sunt determinarea, implementarea și monitorizarea politicii firmei, precum și reprezentarea ei în mediul extern. In paralel cu aceste sarcini există mai multe grupuri de interes *(stakeholderiî),* care încearcă să influențeze stabilirea priorităților.

Instanța de judecată este importantă prin funcția sa de a ține treaz simțul de responsabilitate al responsabilului. O responsabilitate poate fi percepută doar atunci când trebuie asumată față de o persoană sau un grup de persoane. In cazul responsabilității sociale corporative instanța de judecată este arbitrul moral între companie și grupurile de interes sau *stakeholderii.* Acesta este opinia publică sau interesul public. Opinia publică are cea mai mare influență asupra companiei și asupra priorităților acesteia.

***Corporate social responsibility* (CSR)**

Philip Kotler și Nancy Lee au conceput o definiție largă pentru responsabilitatea socială corporativă : *CSR este angajamentul asumat de către companii pentru a servi la bunăstarea societății, punând la dispoziție o parte din resursele lor, pe lângă activitatea economică.*[4]

Termenul de CSR are multe fațete și sinonime din limba engleză dintre care amintim: *strategicphilanthropy, corporate community investment, corporate community involvement, business citizenship* sau uneori se pune egal și între CSR și termenul de *corporate citizenship*. Traducerea adoptată în limba română este *responsabilitate socială corporativă sau corporatistă*. Iar diferența decisivă este cea dintre *responsabilitate socială corporatistă* și *corporate citizenship*. CSR desemnează preluarea responsabilității inerasiv în interiorul instituției și a procesului economic (ceea ce înseamnă un bun management al relațiilor cu grupurile de interes: angajați, clienți, furnizori, sindicate, etc). înțelesul termenului este înrudit cu cel de *stakeholder management* și cel al eticii economice.

*Corporate citizenship* se referă în schimb la responsabilități externe, caz în care nu este exclus ca managementul etic intern să lipsească. Termenul înseamnă o bună 'încetătenire' a firmei în mediul social și geografic de activitate.

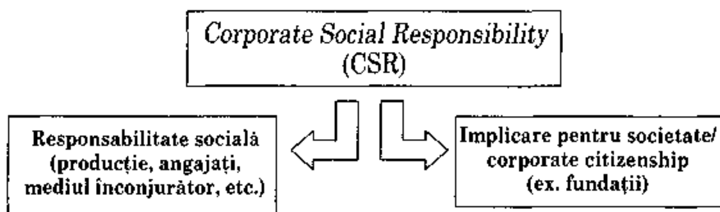



Fig. 1: Corporate Social Responsibility (model propriu)

Literatura de specialitate a propus mai multe definiții și pentru conceptul de *corporate citizenhip* (CC). Una dintre cele mai uzuale provine de la Achim Westebbe și David Logan: *Corporate citizenship este angajamentul coordonat și strategic al unei*

*instituții, care depășește domeniul de activitate economică și care contribuie la rezolvarea unor probleme ale societății. Este încercarea firmei de a se integra cât mai bine în sfera socială și de a fi un bun 'cetățean'. Pentru acesta activitate se folosesc toate resursele companiei, cu accent pe cele de competența specifică ale sale. Un aspect important este comunicarea eficientă și bine orientată a acestor acțiuni.*[5]

Cei doi autori pun accent pe valoarea strategică a acțiunilor din punct de vedere al marketingului. La fel trebuie însă remarcat faptul că CC este o activitate voluntară și natura acțiunilor rămâne să fie stabilită de fiecare firmă în parte. Conceptul de *corporale citizenship* este așadar subordonat conceptului mai larg de CSR.

Cele două concepte și diferența dintre ele pot fi înțelese mai bine dacă aruncăm o privire asupra a ceea ce reprezintă *stakeholder-ii* Aici facem distincția între:

1. grupurile de interese interne/primare: toate persoanele sau grupurile de persoane, care au o funcție în interiorul companiei. Printre acestea se numără cele care dețin compania (acționari, proprietari, intreprinzători, etc), cele care derulează activități în interior, precum și angajați și familiile acestora.
2. grupuri de interese externe/secundare: persoane sau grupuri de persoane, care exercită o influență asupra companiei, dar nu sunt active în cadrul acesteia. Astfel de grupuri sunt în primul rând furnizorii și clienții, iar mai departe locuitori ai zonelor de desfășurare a activităților mai ales de producție, organizații non-guvernamentale, organizații de protecția mediului, a drepturilor omului, precum și actori politici și administrativi.

CSR-ul primește astfel aceste douâcategorii de *stakeholder-i:* interni și externi. Responsabilitatea socială se concretizează pe plan intern printr-o relaționare pe principii morale cu grupurile de interes interne, prin dreptul de organizare în sindicate, remunerație echitabilă, echilibru între sexe în rândul angajaților ș.a.m.d. Responsabilitatea pe plan extern se regăsește în implicarea pentru scopuri sociale, în contribuția pentru optimizarea situațiilor sociale, de exemplu sprijinirea unor proiecte socio-politice, proiecte de rezolvare a problemelor de mediu, etc.

**Scurt istoric al CSR-ului**

**In** SUA primele măsuri pentru îmbunătățirea condițiilor sociale s-au concretizat în secolul al 19-lea prin construirea unor școli, universtități, cartiere, prin sprijin financiar pentru proiecte de cercetare sau pentru evenimente culturale. Motivația pentru acestea era în primul rând de ordin etic, și anume aceea de a (re)investi o parte din profitul câștigat în bunăstarea mediului în care produceau profitul.

Conform lui Kotler și Lee, majoritatea companiilor americane au început să realizeze activități de responsabilitate socială în anii '60 ca reacție la presiunea pe care o resimțeau din partea opiniei publice. înainte de această perioadă, în anii '50,, Curtea Supremă a SUA a emis o lege care permitea companiilor să se amestece în probleme sociale și să contribuie la rezolvarea acestora. Prima tendință a corporațiilor a fost aceea de a se implica în domenii diferite de domeniul de activitate economică, pentru a preveni reproșurile că ar dori să tragă foloase din această implicare socială. Un moment important a reprezentat accidentul petrolier al lui Exxon Valdez în anul 1989. In urma acestui accident produs de un tanc petrolier în ocean, compania a avut nevoie de sfatul unor experți în ecologie, însă nu dispuneau de relațiile și contactele necesare. Momentul a reprezentat trecerea la o nouă etapă în domeniu CSR: corelarea sferelor de implicare socială cu domeniul de activitate al companiei.

Dezvoltarea ulterioară a CSR-ului o reprezintă influența unor instituții internaționale în încercarea lor de a reglementa acțiunile sociale ale companiilor.

Reglementările existente la momentul actual se referă exclusiv la dimensiunea internă a CSR, care, așa cum am menționat anterior atunci când am definit termenul, include relației cu managementul *stakeholder-ii*. Ambele concepte, atât cel a CSR-ului la nivel intern, cât și cel de *corporale citizenship* fac trimitere la activități voluntare. Asumarea unei responsabilități nu poate fii garantată prin lege sau control juridic. In ceea ce privește *stakeholder-ii* primari există totuși de câțiva ani încercări de reglementare juridică la nivel internațional a activităților de CSR și CC.

Primele măsuri de prevenire a exploatării forței de muncă au fost luate odată cu începerea industrializării, la fel cum tot atunci a apărut și munca subremunerată în corporații. înaintea anilor '80

implicarea statului prin legi a pus capăt divergenţelor între sfera capitalului și cea a muncii. Această implicare politică a scăzut însă pe măsură ce activitatea companiilor se extindea în afara graniţelor politice prin procesul de globalizare. Implementarea unor reguli general valabile devine din ce în ce mai dificilă, pe de o parte din cauza complexităţii problemei subiectului în sine, iar pe de altă parte datorită valorilor diferite în diferitele regiuni ale lumii, cât și din cauza presiunii asupra ţărilor în curs de dezvoltare de a-și deschide graniţele pentru investitorii externi. Domeniul muncii era nevoit să se autoreglementeze. Dar sindicatele și activiștii erau mai degrabă sceptici. Asociaţiile comerciale tradiţionale sunt aproape neajutorate în faţa noilor provocări, care însemnau un șomaj ridicat și o puternică migrare a forţelor de muncă. In pieţele emergente o mare parte a angajaţilor se găsea fără niciun fel de protecţie juridică sau sindicală.

Treptat organizaţiile internaţionale au preluat iniţiativa de a impune norme valabile la nivel mondial, și au început să încurajeze conducerile naţionale să urmeze principiile de muncă recunoscute internaţional. In anul 1976 intră în vigoare normele OECD[6]. Un an mai târziu este semnat tratatul *International Labour Organization* (ILO)[7]. Ambele impun reguli și principii de bază pentru comercianţi și producători în ceea ce privește acumularea mărfii. Scopul este de a asigura condiţiile de muncă sigure și adecvate, asigurarea dreptului la o remuneraţie echitabilă și a dreptului angajaţilor de a se organiza în sindicate, interzicerea exploatării copiilor, interzicerea muncii cu forţa și prevenirea discriminării.

Intre timp în ţările vestice se acutiza neliniștea în privinţa a așa numitelor '*sweatshop*-uri' din regiunile în curs de dezvoltare, unde muncitorii sunt supravegheaţi cu severitate de carte producători și furnizori. Este cu aproximaţie aceeași perioadă când unele organizaţii americane și vest-europene au început să demareze campanii prin care atrăgeau atenţia asupra corporaţiilor multinaţionale și a condiţiilor improprii de muncă pe care le ofereau. Drept răspuns, corporaţiile sunt nevoite să dezvolte strategii pentru a mobiliza consumatorii și pentru a reduce riscul de scădere a cotelor de piaţă. Aici începea discursul responsabilităţii sociale corporatiste. Companiile sunt de asemenea nevoite să informeze consumatorii despre preocupările privind condiţiile sociale de producţie, în speranţa ca problema condiţiilor de muncă să nu se

răsfrângă asupra profitului. De atunci *'corporate codes of conduct'* este un termen cheie.

Primele coduri de conduită internă au fost formulate de către unele companii în parte, cum ar fi Johnson & Johnson, Levi Strauss & Co., Starbucks Coffee & Co., Shell, British Petrol, etc. Din 1990 au apărut o serie de norme adoptate pe baza unor negocieri între grupuri de *stakeholderi:* SA8000 *(The Council of Economic Priorities), The Fair Labor Association* (SUA), *The Ethical Trading Inițiative* (Marea Britanie). Au existat de asemenea norme din partea unor categorii singulare de *stakeholderi,* adoptate cu ajutorul din partea unor organizații de comerț sau de afaceri: *Norwegian Confederation of Businesses (Checklist for human rights practices), The Global Sullivan Principles* și *The Caux Principles for Business.* Și nu în ultimul rând unele organizații internaționale susțineau impunerea unor standarde sau principii companiilor multinaționale: *International Labor Organisation* (1977 — *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinațional Enterprises and Social Policy),* Națiunile Unite prin *The Global Compact* — în cooperare cu *Global Reporting Inițiative.*

**Monitorizarea campaniilor de CSR**

Organizațiile ecologiste și de apărare a drepturilor omului sunt din de în ce mai mult de părere că firmele multinaționale au dezvoltat politici etice și rezonabile, însă că aceste politici nu vor fi respectate atâta timp cât implementarea lor depinde doar de companiile însăși. Distanța între promisiunile și acțiunile companiilor este încă prea mare. Se impune elaborarea unor norme și cerințe din partea conducerilor statelor cât și din partea organizațiilor, care să protejeze drepturile omului și mediul înconjurător.

Primii pași în această direcție au fost făcuți deja. Astfel tot OECD a fost prima instituție care a pledat pentru politici voluntare ale firmelor privind condițiile de muncă, protecția mediului, corupția și drepturile omului. Era de asemenea prevăzută actualizarea periodică a acestor politici. Normele OECD se departajau de alte norme prin faptul ca prevedeau de asemenea sancțiuni în cazul nerespectării regulilor.

In anul 1999 secretarul general al Națiunilor Unite pretindea de la conducătorii campaniilor să activeze prin vot nouă principii de bază pentru protecția mediului și a drepturilor omului. Acestea

urmau să fie incluse în cadrul instituțional al *Global Compact* a Națiunilor Unite. Printre corporațiile care au reacționat se numărau Procter&Gamble și DaimlerChrysler. Vocile critice se îndoiesc însă de faptul ca principiile au fost respectate, deoarece nu prevedeau niciun mecanism de monitorizare sau de control. Mai rău, au apărut speculații conform cărora corporațiile ar fi aderat la acest set de reguli doar pentru a profita de asocierea numelui cu Organizația Națiunilor Unite.

### *Codes of conduct*— codurile etice

După cum menționam, aproape fiecare companie dintr-o țară vestică are un cod de conduită al firmei, uneori formulat și în politica firmei, etica firmei, etc. *într-un cod de conduită sunt precizate principiile etice ale firmei, care îndeplinesc deasemenea funcția de a oglindi valorile, responsabilitățile, obligațiile și țelurile etice ale companiei. In companii multinaționale ele mai îndeplinesc rolul de a oferi o orientare în cazul deciziilor decentralizate și reprezintă a atitudine unitară a companiei față de grupuri de interes cu relevanță socio-politică.*[8]

Codul de conduită a devenit un element nelipsit din politicile marilor firme. El reprezintă teoria, documentul scris și un așa-zis prim pas către practicile sau în primul rând către o atitudine responsabilă din punct de vedere social. Există o tipologie a codurilor de conduită, care le împarte pe criterii precum :

1. cele geografice- diferența se face între codurile cu relevanță globală (cele ale ONU, ILO, etc), și cele regionale (de exemplu o decizie a Parlamentului European) și cele naționale.
2. cele obiective- care se diferențiază în universale *(Global Compact* al ONU) și specifice (codul de la World Health Organization pentru comercializarea substitutelor de lapte).
3. cele instituționale — sunt coduri ale unor organizații supra- sau internaționale (charta pentru dezvoltare durabilă a Camerei de Comerț Internaționale), coduri ale unor corporații multinaționale *(Reebok International Human Rights),* ale unor asociații *(Responsible Care* a industriei chimicale), și ale organizațiilor non-guvernamentale și sindicale *(Human Rights Principles for Companies* al *Amnesty International).*

Poate cea mai frecventă problemă a codurilor etice este legată de specificitatea lor și de măsura în care se preocupă cu probleme

de nivel regional, național sau cultural. Majoritatea codurilor sunt general valabile și se expun astfel riscului de superficialitate. Atâta timp cât codurile etice nu tratează detaliat diferitele categorii de angajați, furnizori, problemele ecologice ale diferitelor puncte de producție etc, ele dovedesc faptul că gradele de conducere nu interiorizează și așadar nu susțin conținuturile codurilor la nivelul la care trebuie puse în aplicare. Astfel codurile etice trădează o parte din atitudinea, motivația și convingerea companiei privind gestionarea problemelor ecologice și de resurse umane.

Intre măsurile de responsabilitate socială ale companiilor se poate face diferența între modul reactiv si modul proactiv de abordare. Primul reprezintă o atitudine indiferentă față de problemele ecologice și sociale și acționează doar în situații de criză, atunci când opinia publică exercită presiuni (critici ai globalizării, organizații, societatea civilă). Această atitudine poate reieși și din codul de conduită, dacă acesta este formulat superficial și atinge doar unele puncte privind drepturile omului sau drepturile angajatului. în general astfel de coduri se crede că sunt făcute la cererea clienților sau a furnizorilor, sau pentru ca sunt impuse de un *trend.*

Atitudinea proactivă presupune că firma a recunoscut faptul că situațiile de criză sunt greu de prevăzut și concep o strategie de a se proteja împotriva criticilor. Un prim pas pentru aceasta este un cod adecvat, detaliat și adaptat, care depășește argumentele generale pentru drepturile omului și detaliază moduri de acționare concrete în caz de discriminări, dreptul de a se organiza în sindicate, remunerarea orelor suplimentare, și multe alte aspecte. Mai departe este de așteptat, ca firmele cu politici respectabile să prevadă nu numai directive etice, ci și modalități de monitorizare și control extern ale acestora. Având în vedere că regulile etice ale companiilor sunt la urma urmei voluntare și nu există modalități de sancțiune pentru nerespectare, firmele sunt cele care trebuie să garanteze pentru propriul comportament etic.

Industria textilă și cea de încălțăminte sunt două dintre industriile care stau mult în centrul atenției criticilor globalizării, a celor care apără drepturile omului. Deoarece acesta industrie nu necesită tehnologii sofisticate, producătorii își permit să schimbe după plac diverșii furnizori din lanțul de producție. Vorbim mai ales de nume de marcă precum GAP, Adidas, Nike, Timberland, etc. Aceștia își aleg furnizorii cei mai ieftini de pe glob și produc în țările în care prevăd cel mai mult profit.[9]

Aceleași corporații au fost nevoite în anii trecuți să reacționeze la presiunile opiniei publice și au formulat directive proprii în ceea ce privește responsabilitatea lor socială. Mulți se îndoiesc despre aplicabilitatea globală a acestor coduri, întrebându-se dacă muncitoarele din spațiul pacific sunt informate despre drepturile lor. Informațiile sunt răspândite în primul rând prin internet, publicul țintă fiind consumatorii din vest, fapt pentru care codurile de conduită sunt privite mai degrabă drept instrumente de PR.

Procesul de *outsourcing* are rol de alibi pentru marile corporații. Ele se pot detașa de responsabilitățile lor, aducând argumentul că producătorii la care fac comenzile nu sunt întotdeauna de acord cu toate directivele lor, pe care producătorii ar fi nevoiți să le respecte și ei.

Niciuna din încercările de reglementare juridică de-a lungul anilor nu a reușit să se impună până la a constrânge corporațiile multinaționale să își asume mai multă responsabilitate socială. Formularea codurilor de conduită este mai mult sau mai puțin o acțiune voluntară. Mai mult — pentru că lipsesc mecanismele de constrângere la nivel internațional, și mai puțin — pentru că per ansamblu sunt totuși o reacție la presiunile făcute de către opinia publică și de marea masă de consumatori.

O formă recentă în care s-a concretizat această presiune sunt așa-numitele agenții de inspecție. Ele sunt inițiate de societatea civilă (campanii împotriva globalizării, ONG-uri, etc.) și au scopul de a monitoriza în ce măsură companiile își asuma responsabilități în sectorul social și în ce măsură își urmează principiile etice.

In unele cazuri codurile etice descriu și strategii și instrumente de control și verificare pentru atingerea scopurilor sau pentru a asigura că sunt respectate. Unele exemple sunt:

- auditul și control intern și extern. Acestea monitorizează respectarea regulilor prescrise de companii, la locul producției sau de către furnizori;
- seminarii și workshopuri adresate in general furnizorilor (angajatori în țări în curs de dezvoltare), cu rol informativ și educativ.[10]

In cazul celor din urma este vorba de o acțiune internă, iar rezultatul nu este garantat și rareori adus la cunoștința publicului. Depinde doar de companiile însăși dacă teoria este pusă în practică.

Aici se cere însă menționat faptul că politicile sociale ale firmelor au valori diferite în țări diferite. In urma unui studiu pe 19 firme (privind codurile de conduită drept instrument de public affairs), Dirk Holtbriigge și Nicola Berg sunt de părere că în Franța și Germania aceste coduri au un caracter mai degrabă declarativ. Deși sunt formulate de către majoritatea companiilor, ele nu primesc o însemnătate prea mare, nici măcar ca și instrument de PR.

Mai problematică este însă nuanța moralizatoare pe care o pot primi codurile etice, atunci când o companie dintr-o țară vestică încearcă să le impună într-o țară în curs de dezvoltare. In aceste cazuri se impune cu atât mai mult adaptarea codurilor la specificul cultural, social și politic al țărilor sau regiunilor. Asta deoarece este de multe ori inoportun ca o firma mamă să bage toate țările în care produce în aceeași oala și să le ceară să se orienteze după sistemul de valori al țărilor vestice. Un exemplu este cel al țărilor cu populație majoritară de religie musulmană și al Chinei care consideră că sistemele lor de valori sunt diferite de cel vestic care de regulă le este impus (termen generic având în vedere faptul că și în vest sunt diferențe semnificative între anumite țări).

### Instrumente de implementere ale *corporate social responsibility* și respective ale *corporate citizenship*

Știind care sunt așadar obligațiile și responsabilitățile companiilor față de grupurile de interes, mai ales față de angajați și furnizori, urmează o prezentare a instrumentelor care stau la dispoziția firmelor pentru a-și exercita acțiunile de responsabilitate. Conform lui Philip Kotler și lui Nancy Lee, acestea se circumscriu denumirii generice de *corporate social initiatives*. Inițiativele corporative sociale sunt activități de anvergură pe care companiile și le propun pentru a susține scopuri sociale și pentru a practica responsabilitatea socială. Cei doi autori stabilesc șase categorii în care pot fii încadrate majoritatea acțiunilor de responsabilitate socială :

1. *Cause Promotions* este denumirea pentru resurse financiare, de servicii și alte feluri de resurse puse la dispoziție de către firme, din proprie inițiativă sau prin participare la campanii de sensibilizare pentru diferite activități. Un exemplu frecvent este sponsorizarea unor evenimente locale.

2. *Cause-related marketing* este strategia prin care o parte din câștigul firmei, atins prin acumularea unui anumit procent din vânzarea de produse sau servicii, este donat pentru o anumită cauză. Pentru astfel de strategii, conform lui Kotler și Lee, firmele încheie parteneriate cu organizații non-guvernamentale și non-profit. Ele pot fi văzute drept situații *win-win,* majoritatea consumatorilor putând participa pentru o cauză nobilă și achiziționând mai multe produse tocmai cu această motivație.
3. *Corporate social marketing* susține dezvoltarea și implementarea unor campanii cu scop educativ, care își propune să schimbe o anumită atitudine, un anumit comportament, așa cum ar fi o campanie de atenționare asupra pericolului cauzat de fumat. Diferența față de *cause promotion* este că nu susține doar campanii de sensibilizare.
4. *Corporate philanthropy* constă într-o participare directă la o acțiune filantropică, sub formă de burse, donații sau servicii. Această modalitate este conform lui Kotler și Lee poate cea mai veche practică CSR, iar în ultimii ani din ce în ce mai multe companii, mai ales multinaționale, se văd nevoite să le adopte în strategiile de marketing.
5. *Community volunteering* sau corporate volunteering nu se referă la sprijin material, ci înseamnă activarea angajaților pentru acțiuni și servicii voluntare în afara locului de muncă. Aceasta se întâmplă individual sau în parteneriate cu organizații. Un exemplu este un specialist în IT, care învață elevii cum să folosească un calculator.
6. *Socially responsible business practices* sunt de exemplu progamele de *internship* sau așa-numitele academii ale unor companii, deci acțiuni corelate cu domeniul de activitate, dar cu scopul de a susține țeluri sociale.

Frank MaaB și Reinhard Clemens au încercat o altă categorisire[11] (vezi tabelul de la pagina următoare).

Demnă de menționat este dezbaterea teoretică a lui Rolf Hunziker privind legitimarea companiilor, numită de către Josef Wieland și *license to operate and grow* (dreptul de operare și dezvoltare). Deja în anii 1980 Hunziker vorbea de o sancționare a oricărei forme de exercitare a puterii, și anume de către cei asupra cărora este exercitată. Astfel și puterea economică are nevoie de o legitimare. Și la fel ca orice gen de putere, și cea economică beneficiază de mai multă susținere atunci când mai marii își legitimează

| **Concepte** | **Instrumente strategice** | **Măsuri** |
|---|---|---|
| *Corporate Giving* | Donații | Contribuții financiare |
| | Sponsorizări | Contribuții materiale |
| | Fundații | Contribuții prin servicii |
| *Corporate Volunteering* | *Secondment-programs* (prin activarea sau punerea la dispoziție a unor angajați) | Beneficii de *know-how* |
| | Acțiuni voluntare ale companiilor | Angajamente personale ale celor din companie |

**Tabelul 1:** Concepte, instrumente și măsuri de responsabilitate socială a companiilor (după MaaB și Clemens : 2002).

puterea și întrunesc așteptările maselor. Aceasta înseamnă că legitimarea se orientează către *out-put,* în sectorul juridic privat cu atât mai mult, cu cât succesul companiilor depinde de masa de consumatori. Din păcate Hunziker nu descrie în ce se poate materializa acest proces de legitimare și cum arată el la punctul de intersectare între aconommic și social. Putem desprinde însă pretenția consumatorilor/societății civile la implicare socio-politică din partea actorilor economici.

## Rolul actorilor economici privați în strategiile socio-politice

O companie este responsabilă din punct de vedere socio-politic atunci când se implică activ în rezolvarea problemelor de ordin public și cooperează cu instituțiile publice. Responsabilitatea nu pretinde determinarea unor țeluri sociale, care să fie îndeplinite de companii, ci o completare la țelurile și propunerile din partea instituțiilor publice. In cazul ideal, companiilor le poate reveni însă un rol de consilier.

In accepțiunea lui York și Lunau, pentru a fi *cetățeni* responsabili integrați în mediului în care operează, companiile trebuie să participe la îmbunătățirea sistemului social și să preia o parte a responsabilității instituțiilor publice (în sens de burse, proiecte, amenajări de parcuri, susținerea unor proiecte sociale etc). Rămâne însă deschisă întrebarea, ce fel de sarcini revin companiilor și care sunt responsabilitățile publice în care companiile nu trebuie să se implice.

De această întrebare s-a preocupat cercetătorul austriac Paul Achleitner. Pe baza unui studiu empiric, Achleitner ajunge la concluzia că instituțiile publice pot ajunge să depindă de ajutorul sectorului economic privat atunci când chestiunile nu pot suferi nicio amânare. Volumul intervenției și al serviciilor aduse de către companii comunității, nu este neapărat proporțional cu mărimea companiilor, datele furnizate de studiul realizat în Austria nu relevă o relație fermă de cauzalitate. Se presupune însă că la punctele externe de producție ale unor companii multinaționale, așteptările către acestea sunt mai mari în comparație cu așteptările față de firmele locale mici sau mijlocii.

Achleitner concluzionează însă că tipul și volumul acțiunilor voluntare ale firmei în serviciul comunității depinde în mare măsura de sistemul de valori al managmentului companiilor, aceste valori reprezintând baza pentru politici consistente ale firmei.

## Motivația companiilor pentru CSR

Datorită transformării accelerate a valorilor și a importanței crescânde a imaginii (în sens de reputație) publice a companiilor, acelea care au orientare pur economică și neglijează dimensiunea de responsabilitate socială, vor avea mari dificultăți, putând chiar să dispară.[12] Acesta avertizare merită analizată, chiar dacă este ușor exagerată. In secolul XX multe corporații au fost nevoite, poate chiar forțate de împrejurări să devină mai responsabile. Conform opiniei jurnaliștilor săptămânalului german *Die Zeit,* Nike este compania care în anii '90 a fost ținta unora dintre cele mai puternice acțiunilor de protest ale unor ONG-uri și s-a confruntat cu reacții ostile din partea clienților. Motivul a fost acela că Nike și-ar produce articolele în condiții de muncă umilitoare. Pentru a contracara semnele unei potențiale crize, corporația a investit mulți bani într-un proces de producție ecologic, în dotări la standarde ridicate

chiar în locații externe spațiului euro-atlantic și a abordat o nouă politică față de angajați.

Companiile multinaționale au potențialul de a forma și de a influența atât piața, cât și procesele locale socio-politice și infrastructurale. Odată cu acest potențial, care reprezintă totodată o veritabilă putere, vine și necesitatea asumării responsabilității. Multe companii urmează această cerință, din nevoia de legitimare în fața opiniei publice, și pentru că responsabilitatea socială are o importanță crescândă. Rămâne însă de clarificat, care sunt adevăratele motivații ale companiilor pentru acțiunile lor de CSR.

## Aspecte etice **ale CSR**

Gerz și Auer afirmau în anul 1991 că țelurile companiilor sunt comunicate prea slab și că există o preferință pentru acționism.[13] Un studiu din anul 2005 arată că majoritatea companiilor (din cele care au luat parte la studiu) nu au așteptări la adresa propriilor proiecte sociale și ecologice, iar motivația pentru acestea nu este de ordin economic. Cu siguranță exista multe exemple de acest gen, unul dintre exemplele concludente o reprezintă firma de îmbrăcăminte Steilmann. Aceasta și-a mutat treptat întreaga producție în Europa de Est, cu precădere în România. Aici a oferit mai mulți ani la rând burse pentru studenți, făcând posibile astfel studii parțiale în Germania. Insa niciodată nu a informat presa despre acțiunile sale filantropice.

CSR-ul etic este CSR filantropic. Acesta nu urmărește avantaje de marketing, avantaje comunicaționale sau cel puțin nu ele sunt factorul determinant. Dacă privim înapoi în istoria industrială a SUA, găsim filantropi convinși al căror nume este asociat și azi cu filantropia: Andrew Carnegie de la compania de prelucrare a flerului, Jean Paul Getty din industria petrolieră, jurnalista și apărătoarea drepturilor omului Agnes E. Meyer, și alții.[14]

Aceeași menire o au și fundațiile. Deși o mare parte dintre ele sunt inițiate de către companii mari, o mare parte dintre ele nu mai depinde de companie, ci doar folosește banii pe care compania îi predă în scopuri caritative sau sociale. Germania este o țară exemplară în ce privește numărul și volumul activității fundațiilor, fiind foarte bine structurată și ancorată în politicile financiare și de parteneriate internaționale ale țării.

In noua concepție despre CSR principiul pur altruist este diminuat din ce în ce mai mult. Deviza este de a face un bine și de a comunica fapta. Un articol din revista on-line dailybusiness.ro vorbește chiar despre o confuzie pe care firmele române o fac între CSR și filantropie. Același articol spune ca acțiunile de CSR ale firmelor nu sunt susținute de un plan strategic, nu sunt corelate cu interesele și obiectivele companiilor, nu sunt discutate cu *shareholder-ii* iar efectele rămân nemăsurate. Iar atâta timp cât acțiunile de CSR nu sunt parte a planului de dezvoltare al firmei, ele nu pot aduce niciun câștig. In această concepție CSR-ul nu poate fi lipsit de o strategie și trebuie să asigure un profit pentru imagine.

Premiza necesară pentru implicarea socială a companiilor este succcesul economic. Doar companiile sănătoase și competitive pe plan internațional sunt în măsură să contribuie la rezolvarea problemelor de ordin social. — acesta este punctul de vedere al CSR Germany, un portal pe internet al asociației federale germane a angajatorilor.

Insă ce fac corporațiile la momentul actual pentru a se menține în competiție ?

Trebuie menționat aspectul că tocmai corporațiile mari, care își extind producția pe piețe emergente în vederea scăderii costurilor, ajung cu atât mai mult în centrul atenției consumatorilor din vest. Aici standardele sociale sunt mult mai mari, iar corporațiile sunt sancționate de către consumatori dacă nu le respectă într-o anumită măsură și în țările de producție. Ele își pierd integritatea morală și suferă prin urmare și o pierdere de imagine.

De aceea condtițiile de producție și de muncă echitabile și ecologice, un *corporate citizenship* veritabil și disponibilitatea de a ajuta prin mijloace materiale și nu numai, este mult mai mult o soluție și un avantaj decât o investiție cu risc.

**Relația CSR-** PR

Pe termen lung activitățile de CSR reprezintă un câștig de imagine și la momentul actual și un avantaj competitiv aproape garantat. Această părere este și cea a multor autori care se ocupă cu CSR, CSR-ul devenind din ce în ce mai important din punct de vedere al relațiilor publice. Specialiștii în domeniu, precum Kotler și Lee oferă consiliere despre modalitățile eficiente pentru companii de a-și investi o parte din profit in CSR. Există aspecte care trebuie

luați în considerare pentru a exista totuși avantaje în ce privește imaginea și comunicarea eficientă, chiar dacă dimensiunea de imagine nu trebuie niciodată să fie dimensiunea principală.

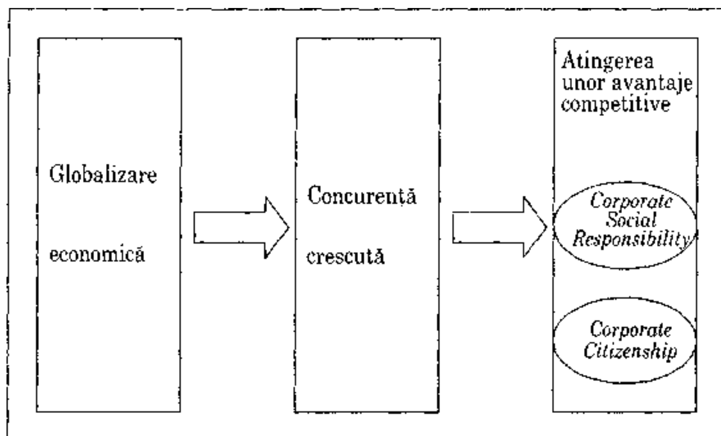



Fig. 2: CSR ca și avantaj competitiv (model propriu)

Din punct de vedere al relațiilor publice CSR-ul este integrat în marketingul de dezvoltării durabile. Acesta este o extensie a marketingului convențional și include aspecte cum ar fi macro-marketingul, marketingul social și marketingul ecologic. Prin această integrare, CSR-ul capătă automat o importanță comunicațională, după bine cunoscutul motto al relațiilor publice *fă bine dar și vorbește despre ce ai făcut.* Dacă o companie se autodefinesște ca fiind responsabilă social, prin intermediul activităților sale, poate atinge mai multe efecte dintre care merită amintite :

- -creșterea gradului de notorietate,
- -prevenirea unor resproșuri sau crize de imagine,
- -disponibilitate și cooparare mai buna cu grupurile de interes *(stakeholder),*
- -creșterea gradului de identificare a angajaților cu firma,
- -îmbunătățirea imaginii și a reputației.

Prin urmare, afirmația cum că maximizarea profitului și preluarea unor responsabilități în mediul social se bat cap în cap este nefondată.

Un instrument comunicațional foarte eficient este sponsorizarea, pentru că în cele mai multe cazuri obligă partea susținută îndeplinească anumite sarcini comunicaționale, printre care se numărăr și purtarea *logo-ul* sponsorului. Activitatea sponsorizată este de multe ori diferită de domeniul de activitate al firmei, dar totuși sponsorizarea reprezintă un prilej oportun pentru firme de se prezenta public.

In țările subdezvoltate sau în cele în curs de dezvoltare există șanse multiple pentru companii de a se afirma drept responsabile social, implicându-se pentru îmbunătățirea nivelului de trai, pentru dezvoltarea infrastructurii, structurilor sociale, etc. Din punctul de vedere al marketingului aceste planuri trebuie bine gândite, deoarece eficiența publicitară poate fi redusă. Grupul țintă de consumatori nu poate fii informat decât despre activitățile într-un alt colț al lumii, eficiența publicitară nu este comparabilă cu cea a prezenței unui *logo* la un eveniment sportiv. Marketingul social are un efect asupra unui grup restrâns, a unui public sensibil la astfel de probleme, și nu asupra unei mase largi de consumatori.

Totuși sprijinirea unor servicii sociale, restaurările, cercetările și luarea unei atitudini în probleme politice sunt mult mai bine văzute decât lipsa unei poziții definite sau indiferența, și sunt instrumente ale *corporale citizenship*.

In ultimii ani CSR s-a dezvoltat cu pași repezi în direcția unui instrument de câștig de imagine. La alegerea proiectelor se pune accent pe selectarea domeniului, care în cele mai multe cazuri este tangent cu domeniul de activitate al companiei, însă această tendință este mai degrabă îndreptățită. A face lucruri bune și a le comunica este un lucru legitim. Insă este indicat pentru companii să comunice nu din alte motive decât acela de a-și legitima activitatea. Trucurile de PR în domeniul CSR-ului sunt mai devreme sau mai târziu sancționate de către opinia publică și nu în ultimul rând de către consumatori.

Există așadar o relație strânsă și fructuoasă între CSR și PR. Printr-o comunicare adecvată CSR-ul poate aduce un mare câștig companiilor. Acesta la rândul lui se resimte în activitatea economică a acestora și legitimează investiția făcută în activitățile caritabile în detrimentul profitului pe termen scurt. Acest lucru este posibil doar prin acțiuni de PR adecvate.

## Influența discursului public asupra acțiunilor de CSR

După cum am argumentat și mai sus, opinia publică are o influență destul de mare asupra managementului responsabil al grupurilor de interes. Motivul este următorul: varietatea ofertei îi dă consumatorului posibilitatea de a alege ce e mai bun, iar acesta are dreptul și oportunitatea de a alege marca mai responsabilă și mai etică. Kotler și Lee spun că abordarea clasică a CSR-ului este *doing good to look good*[15]. In anii 1990 au existat protestele împotriva *sweatshop-urilor* (concept explicat anterior) și a exploatării copiilor. S-a format o presiune la care companiile au reacționat cu directive și politici etice. Pentru companii acesta a reprezentat un colac de salvare pentru imagine.

Din păcate nu există literatură despre rolul opiniei publice la dezvoltarea CSR-ului. Astfel voi face referire la câteva studii efectuate în ultimii ani. Un studiu publicat în anul 2001 dovedește o corelație proporțională între masa de consumatori și implicarea socială a companiilor. Studiul a fost efectuat în 20 de țări (N=1000).[16]. Din acest studiu rezultă faptul că liderii de opinie au așteptări mai mari la adresa companiilor în decât marea masă de consumatori, și că așteptările prezintă o tendință de creștere. Liderii de opinie au o disponibilitate cu 50% mai mare decât indivizii obișnuiți de a boicota firmele iresponsabile social, iar angajamentul lor în probleme de CSR este mai mare. Institutul de cercetare Environics a analizat care sunt țările care manifestă mai mari pretenții la adresa companiilor, respectiv care întreabă de etică în economie. Cele mai înalte procentaje le-au atins SUA, Canada, Mexic și Marea Britanie, urmate de Argentina și unele state ale Uniunii Europene. Un interes redus îl afișează majoritatea țărilor din Asia, Franța, Turcia, Brazilia, Chile, și Rusia, iar India și Nigeria se plasează pe ultimele locuri.

Rezultatele aceluiași studiu au condus la definirea a șase categorii de consumatori. Din acestea șase, doar un grup poate fi numit grup de activiști. Activiștii sunt persoane care pretind de la companii o doresc implicată activ și responsabilă social, pe lângă îndeplinirea sarcinilor economice. Pe lângă acest grup există acela care se mulțumește cu urmărirea intereselor economice de către companii. Primul grup dintre cele două se împarte mai proporțional în țările din întreaga lume.

Un alt studiu, efectuat de universitatea din St. Gallen, Elveția, arată ca CSR-ul nu poate fii doar o tendință trecătoare[17]. Este posibil ca eticheta responsabilității sociale să iasă din prim-plan, iar reflexul de revoltă să scadă. Atenția și controlul opiniei publice asupra economiei și asupra bunelor practici ale corporațiilor se arată a fi în creștere. La fel cum dovedește procentajul de 95% din cei intervievați că oamenii își doresc pe viitor o tematizare mai accentuată a problemelor de responsabilitate în agenda cotidiană. Se poate trage concluzia că presiunea opiniei publice nu poate fii ignorată pe lungă durată. In anul 2004, la momentul efectuării studiului, 7% din subiecți credeau că 70% din companii își iau în serios rolul în societate.

Studiul arată de asemenea că opinia publică nu vede un viitor pentru firme care fac economii în materie de acțiuni pentru mediul care le înconjoară. Legat de acest subiect, York și Lunau dau drept exemplu inițiativa lui Kofi Anan la Națiunilor Unite din anul 1999, inițiativă de realizare a ceea ce se numește generic *Global Compact.*[18]. La acel moment multe companii s-au avântat să semneze setul de reguli. Insă tocmai această asociere cu principiile etice sub umbrela ONU aduce corporațiile în lumina reflectoarelor și le supune unei permanente observații din partea publicurilor. Ele sunt nevoite să depună anual un raport al activităților în acest sens, care trebuie să se bazeze pe preocupări reale.

într-o țară ca România, CSR-ul este la început de drum, ceea ce înseamnă că mulți dintre 'binefăcătorii' corporatiști nu exploatează potențialul strategic pe care CSR-ul îl are în termeni de marketing și de câștig de imagine. Companiile ori își umăresc strict doar scopul economic, ori desfășoară proiecte sociale, însă cu neglijență pentru ecoul media de care ar trebui sa beneficieze. (Bineînțeles nu este vorba aici de corporații experimentate cu know-how din țările mamă.)

Responsabilitatea socială corporativă este un fenomen pe care publicul îl urmărește cu atenție crescândă cel puțin în țările dezvoltate din vestul Europei, dar și în România. Acest fenomen se cere adoptat de către companii, mai ales de către cele cu un domeniu de activitate într-un mediu puternic concurențial. Fenomenul are avantajul unei situații *win-win,* sprijinul corporatist către mediul social reîntorcându-se către companie sub formă de apreciere din parte grupurilor de interes, și, mai mult, de cele mai multe ori se concretizează în creștere economică. In România apar

tot mai multe campanii de responsabilitate socială, orchestrate în cele mai multe cazuri de către marile companii. Exemple de astfel de campanii de CSR se găsesc pe pagini de internet specializate cum este expemplul site-urilor *csr-romania.ro* și *responsabilitatesociala.ro*.

## BIBLIOGRAFIE

Achleitner von Osterreich, Paul: *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen* (Strategii socio-politice ale companiilor multinaționale), St. Gallen, Editura Paul Haupt, 1985.

Auer, Manfred/Gerz, Manfred: *Social Marketing als unternehmerisches Erfolgskonzept* (Marketingul social ca strategie de succes a companiilor), Landberg/Lech, Editura Moderne Industrie, 1992.

Hunziker, Rolf: *Die soziale Verantwortunng der Unternehmung — Auseinandersetzung mit einem Schlagwort* (Responsabilitatea socială a companiilor — o analiză a conceptului), St. Gallen, Editura Paul Haupt, 1980

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: *Grunbuch: Europăische Rahmenbedingungen fur die soziale Verantwortung der Unternehmen,* Briissel, 2001.

Kotler, Philip/Lee, Nancy: *Corporate Social Responsibility — Doing the Most Good for Your Company and Your Cause,* Hoboken/New Jersey, Editura John Wiley & Sons Inc., 2005.

Lunau, York/Wettstein, Florian: *Die soziale Verantwortung der Wirtschaft — Was Biirger von Unternehmen erwarten* (Responsabilitatea socială a economiei — Care sunt așteptările cetățenilor de la companii?), St. Gallen, Editura Haupt, 2004.

Maa#, Frank/Clemens, Reinhard: *Corporate Citizenship—Das Unternehmen als „guter Biirger";* in: Institut fur Mittelstandsforschung (Hrsg.): *Schriften zur Mittelstandsforschung,* Bând Nr. 94, Wiesbaden, Dt. Universitäts-verlag, 2002.

Westebbe, Achim/Logan, David: *Corporate Citizenship — Unternehmen im Gesellschaftlichen Dialog* (Corporate citizenship — companiile în dialogul social), Wiesbaden, Editura Gabler, 1995.

**Internet:**

www.bsdglobal.com /16.04.2008
www.competence-site.de / 24.04.2008
www.csrgermany.de /16.04.2008
www.csr-romania.ro / 24.04.2008

www.dailybusiness.ro / 21.04.2008
www.ilo.org — (International Labour Organisation al ONU) /19.04.2008
www.iwe.unisg.ch — (Institutul de Etică în Economie, al Universității St. Gallen), Elveția / 09.04.2008
www.nachhaltigwirtschaften.net /15.04.2008
www.oecd.org/19.04.2008
www.responsabilitatesociala.ro / 24.04.2008
www.stiftungen.org — (Asociația Federală Germană a Fundațiilor) / 10.05.2008
www.thailabour.org/15.04.2008

## NOTE

[1] Pentru termenul de *corporale social responsibility* am întâlnit ambele traduceri atât responsabilitate socială corporativă, cât și responsabilitate socială corporatistă, l-am preferat pe primul fiind mai des utilizat mai ales în comunicatete de presă ale companiilor multinaționale active în România.

[2] York Lunau, Florian Wettstehr *Die soziale Verantwortung der Wirtschaft — Was Biirger von Untemehmen erwarten* (Responsabilitatea socială a economiei — Care sunt așteptările cetățenilor de la companii ?), Editura Haupt Bern Stuttgart Wien, publicată de Institutul de Etică în Economie, al Universității St. Gallen, 2004, pg. 5

[3] Vezi Rolf Hunziker: *Die soziale Verantwortung der Unternehmung—eine Auseinandersetzung mit einem Schlagwort* (Responsabilitatea socială a companiilor — o analiză a conceptului), Berna și Stuttgart, Editura Paul Haupt, 1980, pg. 4

[4] Philip Kotler , Nancy Lee: *Corporate Social Responsibility — Doing the Most Good for Your Company and Your Cause,* Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2005, pg. 3

[0] Achim Westebbe și David Logan: *Corporate Citizenship — Untemehmen im gesellschaftlichen Dialog* (Corporate citizenship — companiile în dialogul social), Wiesbaden, Editura Gabler, 1995, pg. 17

[6] The OECD Guidelines for Multinațional Enterprises, URL: http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf

[7] O instituție a ONU

[8] Dirk Holtbriigge, Nicola Berg: *Menschenrechte und Verhaltenskodizes in internationalen Unternehmungen,* (Drepturile omului și codurile de conduită în companii internaționale), URL: http://regionalforschung-erlangen.de/Dokumente/07%20-%20Holtbr%C3%BCgge%20Berg.pdf

[9] Vezi raportul Thai Labor Campaign: http://www.thailabour.org/docs/CodesReport/Codes.html

[10] Vezi codul etic al Karstadt Quelle AG: *Die Karstadt QuelleAG und das Prinzip der Verantwortung*

(Karstadt Quelle AG și principiul responsabilității)

[11] Frank MaaB și Reinhard Clemens: *Corporate Citizenship — Das Unternehmen als „guter Bilrger"* (Corporate citizenship, compania ca și ,bun cetățean') în: Institut fur Mittelstandsforschung: Schriften zur Mittelstands-forschung, volumul nr. 94, Wiesbaden, Editura Dt. Universitätsverlag, 2002, pg. 10

[12] Paul Achleitner von Osterreich: *Sozio-politische Strategien multi-nationaler Unternehmungen* (Strategii socio-politice ale companiilor multi-naționale), publicată de Institutul de Etică în Economie, al Universității St. Gallen, Berna, Editura Paul Haupt, 1985., pg. 6

[13] Vezi Manfred Auer și Manfred Gerz: *Social Marketing als unter-nehmerischer Erfolgskonzept* (Marketingul social ca strategie de succes a companiilor), Landberg/Lech, Editura Moderne Industrie, 1992., pg. 40

[14] www.wikipedia.de/philantropie

[15] Philip Kotler și Nancy Lee: *op. cit.,* pg. 13

[16] Corporate' Social Responsibility Monitor de la Institutul de cercetare Environics International, URL: http://www.bsdglobal.com/issues/sr_csrm.asp,

[17] York Lunau și Florian Wettsteiirop. *cit,* pg. 29

[18] Idem

# ORGANIZAREA DE EVENIMENTE - INSTRUMENT PR EFICIENT ÎN CONSOLIDAREA RELAȚIILOR DINTRE PR ȘI MASS-MEDIA

**PAUL FĂRCAȘ**

**Cuvinte cheie:** relații publice, *event planning,* media

*în condițiile unei competiții acerbe pentru atenția publicului industria de profil pune accentul pe promovarea unor produse printr-o modalitate considerată a fi mai aproape de public-organizarea de evenimente. Aplicabilitatea acestui instrument este vastă, pornind de la evenimentele din viața de familie, continuând cu integrarea evenimentelor în comunicarea organizațională și cu evenimentele la scară globală cum sunt marile evenimente sportive. Capitolul prezintă elemente esențiale care necesită a fi luate de orice profesionist care organizează un eveniment, realizând diferențierea specifică în funcție de anvergură.*

Domeniul Eelațiilor Publice este un domeniu dinamic care implică derularea mai multor acțiuni cum sunt: cercetare, planificare, implementare, evaluare etc. și folosirea unor instrumente diverse: materiale pentru presă (comunicat de presă, imagini, materiale audio și video), interviuri, întâlniri face-to-face, newsletter-uri, ziarul sistemului, organizarea de evenimente și lista nu se încheie aici. Una dintre cele mai importante componente ale muncii de PR se referă la relația dintre consilierul PR și mass-media. Cu timpul, consilierii PR au înțeles că această relație înseamnă mai mult decât invitarea jurnaliștilor la conferințele de presă sau trimiterea de materiale și comunicate de presă. O dată construită, această relație cu mass-media trebuie întreținută în timp. O modalitate prin care se poate realiza acest lucru o reprezintă organizarea de evenimente. La aceste evenimente în primul rând sunt invitați jurnaliștii, iar aceștia se așteaptă să primească informații suplimentare sau pur și simplu să discute doar cu consilierul PR. Este intersant de urmărit ce reprezintă un *eveniment* în viața unei organizații și cum este el tratat de către

aceasta. Un *eveniment* este un *generator de știri,* este un pretext pe care o instituție trebuie să-l folosească pentru a-și îmbunătăți sau consolida propria imagine. *Evenimentul* este de obicei cel care atrage atenția publicurilor asupra unei organizații; te poate aduce în atenția opiniei publice prin intermediul mass-media. Insă nu este suficient doar ca acest eveniment să fie întâmplător; acesta trebuie gândit și planificat cu mult timp înainte pentru a putea fi valorificat.

Fiecare organizație alege să își definească în mod diferit evenimentele, dar și să le valorifice în mod diferit. Un eveniment care apare în viața organizației trebuie valorificat și organizat cu multă atenție. Succesul unui eveniment depinde în mare măsură de profesionalismul, implicarea și responsabilitatea consilierului PR. Ceea ce nu se poate obseva în cadrul unui eveniment este munca depusă de consilierul PR împreună cu alte persoane implicate în organizare, atât înainte, în organizarea propriu-zisă, cât și în etapa post-eveniment.

Cele mai cunoscute tipuri de evenimente care apar pe parcursul unui an într-o organizație vor fi prezentate în cele ce urmează.

### 1. Principalele tipuri de evenimente

Evenimentele pot fi împărțite în două categorii în funcție de publicurile cărora le sunt destinate:

***a) Evenimente organizate pentru publicurile interne ale unei organizații:***

Prin publicuri interne înțelegem angajații, conducerea și acționarii (dacă este cazul). Pentru aceste publicuri interne se pot organiza evenimente: cu ocazia sfârșitului de an (revelion sau micro-revelion), petreceri de Crăciun, aniversarea unor ani de existență *(primul an împreună,* la 5 ani, 10 ani, sau pentru organizațiile cu istorie: *50 de ani de existență,* sau chiar *100 de ani de existență),* sărbătorirea unor realizări importante (intrarea organizației pe piața bursieră, creșterea profitului cu 30%, depășirea normei de vânzări etc). In paginile care urmează sunt prezentate detaliile care privesc planificarea și organizarea efectivă a acestor tipuri de evenimente.

Un lucru important pentru o organizație este să știe să-și aprecieze proprii angajați, pentru că ei suntpnma *linie* a organizației. Dacă angajații se simt integrați în colectivul organizației și

conștientizează că munca lor este apreciată și răsplătită pe măsură, atunci organizația va avea numai de câștigat în primul rând datorită fidelizării acestora, care presupune, conform unor studii realizate, creșterea eficienței și a calității activității prestate de aceștia. Dacă angajații nu sunt mulțumiți de condițiile de muncă sau de cele financiare, sau se simt neglijați, aceste aspecte se reflectă în primul rând în calitatea muncii prestate și pot fi cauza declanșării un conflict de muncă, care să aibă repercursiuni negative asupra activității, și nu în ultimul rând asupra imaginii organizației, atât de relevantă pentru departamentul de relații publice. Scopul organizării acestor evenimente la care participă toți angajații este de a sugera un climat pozitiv al organizației. In Occident, în companiile mari se încearcă chiar crearea unui spririt de familie în cadrul organizației. Se dorește ca angajații să se simtă aparținând unei mari familii. Acest lucru este posibil și prin sărbătorirea anumitor momente importante pentru companie, împreună cu angajații. Evenimentele interne au un caracter pseudo-ritualic și vin poate să substituie anumite aspecte ale vieții personale, ca să nu mai vorbim despre rolul lor într-o societate seculară.

In cadrul acestor tipuri de evenimente, consilierul PR are datoria de a se ocupa de toate aspectele organizaționale, începând cu rezervarea unei locații (în cazul în care evenimentul are loc în afara organizației), planificarea tuturor aspectelor organizatorice și cel mai important lucru: anunțarea tuturor angajaților. Angajații se recomandă a fi anunțați cu cel puțin trei zile înainte de eveniment, fie prin trimiterea unui e-mail cu data, ora, și locația exactă a evenimentului și/sau prin lipirea unui anunț la avizier, pentru cei care nu au acces la calculator. Este deosebit de important ca toți angajații să fie anunțați din timp.

In cadrul evenimentului, directorul general va ține un discurs specific evenimentului respectiv, în care se recomandă să mulțumească tuturor angajaților pentru efortul depus în slujba organizației. De asemenea, directorul general va putea face nominalizări ale unor angajați care au avut rezultate extraordinare în acel an. Se poate acorda chiar și un premiu (fie în bani, fie într-un obiect simbolic) respectivului (sau respectivilor angajați). Acest gest poate stimula competiția dintre angajați și poate transmite un mesaj important în rândul acestora: *dacă muncești din greu ești*

*apreciat și răsplătit.* In general acesta este scopul oricărui eveniment: de a transmite un mesaj esențial publicului vizat.

***b) Evenimente organizate pentru publicurile externe ale organizației***

Publicurile externe ale unei organizații sunt formate în primul rând din clienți, pe urmă jurnaliști, colaboratori, furnizori, finanțatori, competitori, simpatizanți. La majoritatea evenimentelor de acest tip sunt invitați jurnaliștii, care sunt răspunzători cu publicarea sau difuzarea informațiilor despre acel eveniment. Din această a doua categorie de evenimente fac parte: conferințele de presă (acestea sunt adresate în primul rând jurnaliștilor), ziua porților deschise, inaugurări de sedii, sau de spații comerciale noi, lansări de produse sau servicii, dezvelirea unei pietre sau a unui monument, comemorări, concerte, vernisaje și diverse aniversări la care sunt invitați fie cei mai fideli clienți, fie cei mai mari clienți ai organizației. Evenimentele adresate publicurilor externe pot comunica diferite avantaje ale unui produs sau serviciu, fără însă a le hiperboliza; prin intermediul anumitor evenimente se pot lansa mici provocări pentru a stimula concurența și implicit progresul. Insă cel mai important lucru pentru o organizație care se implică activ în organizarea de diferite evenimente este atragerea și menținerea atenției din partea specialiștilor.

In cazul acestor tipuri de evenimente consilierul PR are obligația de a se ocupa de organizarea evenimentului, însă acesta poate contracta diferiți colaboratori care să-1 ajute cu unele amănunte ale evenimentului. Colaboratorii pot fi de regulă: o agenție de publicitate (care să realizeze afișele, eventuale personalizări, spot-uri audio sau video etc), o firmă de *catering* care să se ocupe de furnizarea mâncării, firmă de decorațiuni interioare (pentru decorarea cu flori sau cu baloane), firmă care se ocupă se sonorizare ș.a.m.d.

## Responsabilitatea socială

Acțiunile de caritate întreprinse de o organizație nu trebuie transformate într-un eveniment prin care se urmărește câștigarea unui capital de imagine pentru organizație. Acest *câmp* al responsabilității sociale este forte sensibil, deoarece dacă nu este bine gestionat poate avea un efect de bumerang. în România CSR (Corporate Social Responsability) se reduce la campanii de investiții

sociale (donații, sponsorizări, acțiuni filantropice îndreptate către nevoi sociale, către probleme considerate de interes comunitar). Din păcate, pentru publicul larg, unele știri referitoare la programele sociale ale companiilor sunt lipsite de credibilitate, iar pentru jurnaliști comunicatele de presă referitoare la astfel de acțiuni comunitare nu sunt interesante. In general este bine ca fiecare organizație să dezvolte astfel de programe în folosul comunității, să încerce să comunice binele pe care îl face o companie. Insă scopul nu ar trebui să fie altul decât încercarea de a crea și de a susține un climat de bunăvoință și de încredere într-o societate. Există însă tentația din partea organizațiilor de a beneficia de o imagine bună în presă în urma unui *bine* făcut comunității prin intermediul unei sponsorizări, donații sau acte de voluntariat. Cu timpul, implicarea repetată a unei organizații în așa-numitele cauze *nobile* poate duce la sporirea notorietății *brand-ului,* cu condiția ca această implicare să fie sinceră și să nu urmărească doar expunere media.

Pentru aceste principale tipuri de evenimente prezentate mai sus totul începe cu o etapă esențială care are loc și anume *planificarea evenimentului.*

## 2. Planificarea unui eveniment

Atât literatura de specialitate publicată în țări cu o experiență vastă în domeniul organizării de evenimente, cât și practicienii autohtoni intervievați în vederea realizării acestei lucrări vorbesc despre câteva etape în planificarea evenimentelor, etape care se recomadă să fie respectate pentru a nu intra în criză de timp sau pentru a nu apărea surprize neplăcute:

a) **Planificarea trebuie începută din timp, în funcție de anvergura evenimentului care urmează.**
Sunt evenimente pentru care, chiar dacă pregătirea are loc cu un an înainte nu este prea devreme; de exemplu aniversarea a 50 de ani de existență a unei comapnii mari. Consilierul PR se poate gândi din timp la cum ar arăta un astfel de eveniment și poate începe pregătirile chiar cu un an înainte.

b) **Stabilirea unui buget, aprobat de către conducerea organizației este un pas important fără de care nu se poate demara organizarea unui eveniment.**
In anumite situații, și aici vorbim de exemplu despre cazul unor ONG-uri, anumite evenimente pot fi realizate doar dacă sunt

precedate de o etapă de strângere de fonduri prin sponsorizări sau donații.

c) **Elaborarea unui program sau eventual în faza de început doar a unei schițe de program (engl. *draft*).**
**In** domeniul Relațiilor Publice orice amănunt sau detaliu contează, deci nu poate fi ignorat. Un aspect esențial este repezentat de planificarea oricărui detaliu indiferent de cât este de mic. Trebuie desemnați responsabili pentru fiecare activitate în parte. *Gândește-te la alternative selectate ca la a doua soluție.*[1] Indiferent dacă acest lucru implică unul sau doi oameni în plus, în componența echipei. Consilierul PR trebuie să realizeze o listă cu toate detaliile. In această fază experiența organizatorului își spune cuvântul. Alături de experiență, o anticipare bună își spune cuvântul. Programul chiar în faza sa de schiță trebuie să fie unul realist, organizatorii vor contacta în prealabil anumite persoane care sunt incluse în program în calitate de vorbitori sau la partea de divertisment și vor stabili disponibilitatea lor pentru data evenimentului. In această etapă mici modificări sunt prevăzute.

d) **Formarea unor echipe de lucru alcătuite din oamenii implicați în organizare.**
Pot fi implicați și angajații în cadrul unui eveniment, fiecare angajat primind o sarcină specifică. O parte dintre angajații companiei pot fi profesioniști: designeri, redactori, specialiști în decorațiuni interioare, sau alte persoane de acest gen. Consilierul PR trebuie să implice astfel de oameni în organizarea evenimentului.

e) **Selectarea unui model pentru invitații care să fie în concordanță cu tema aleasă pentru eveniment.**
Invitațiile vor trebui personalizate cu culorile organizației, sigla, numele evenimentului, data și locația unde va avea loc evenimentul, precum și numele persoanei căruia îi este destinată. Invitațiile trebuie realizate în sensul identității vizuale a companiei organizatoare și ținând cont de specificul evenimentului în sine, pentru diferite tipuri de evenimente de anvergură sunt concepute logo-uri specifice. Aceste invitații trebuie trimise cu cel puțin o săptămână înainte de eveniment.

f) **Identificarea unor locații și conținuturi speciale care stârnesc curiozitatea publicurilor.**
Este nevoie de astfel de atracții pentru că ele pot asigura prezența oamenilor și pot face eveimentul memorabil. Acest gen

de atracții poate fi reprezentat de: alegerea unor locuri de desfășurare a evenimentului deosebite, integrarea în program a unor concerte, prezența unor personalități ale momentului, dansuri, expoziții, prezentări de modă, filme, concursuri și tombole. Fiecare atracție trebuie să fie în consens cu specificul evenimentului organizat pentru a produce efectul așteptat. Se dorește obținerea unui impact major asupra oamenilor prezenți la eveniment, aceștia să rămână cu o impresie și o imagine pozitivă atât cu privire la respectivul eveniment cât mai ales față de organizație.

g) **Alegerea cadourilor sau a suvenirurilor care vor fi înmânate participanților la eveniment.**
Nu este nevoie ca aceste cadouri să fie scumpe, dar nici foarte ieftine. Importantă este valoarea lor simbolică și faptul că oamenilor le place să primească diverse lucruri. Toate obiectele-cadou trebuie să fie personalizate cu logo, siglă, denumirea evenimentului. De asemenea obiectele alese trebuie să fie legate într-un fel sau altul de eveniment. De exemplu, dacă inaugurezi o cafenea bancară, un cadou potrivit ar fi o ceșcuță de cafea cu sigla cafenelei respective, sau cu sigla băncii care inaugurează cafeneaua. Pentru alegerea acestui tip de obiecte-cadou se poate apela la companii specializate în obiecte promoționale, sau chiar la agenții de publicitate, care au legături cu astfel de companii. Consilierul PR poate consulta cataloagele cu obiecte promoționale puse la dispoziția lui de aceste companii și poate alege obiectul-cadou pe care îl consideră cel mai potrivit pentru evenimentul respectiv.

**h) Pregătirea ecusoanelor cu nume, atât pentru organizatori cât și pentru jurnaliștii așteptați la eveniment.**
De asemenea mapele de presă trebuie să fie gata înainte de începerea evenimentului pentru ca mai apoi să fie distribuite jurnaliștilor. Există diverse tipuri de evenimente unde nu este necesară realizarea unor astfel de ecusoane, este imporant însă ca echipa de organizatori să fie ușor identificabilă de către invitați în cazul în care există anumite solicitări din partea acestora pe parcursul desfășurării evenimentului.

i) In cazul în care locația aleasă pentru eveniment este relativ greu accesibilă și nu este accesibilă prin mijloace de transport în comun locale sau se află în afara orașului unde compania are sediul, **trebuie asigurat transportul jurnaliștilor și al**

**invitaților.** Pentru a asigura un trafic fără probleme trebuie făcute aranjamentele pentru parcare (ceea ce la prima vedere pare un eveniment se dovedește a fi o veritabilă probă de foc în orașele mari din ce în ce mai aglomerate ale României). Dacă sunt invitați din altă țară sau din alte orașe, consilierul PR trebuie să le trimită o hartă cu locația exactă și modul de a ajunge la această locație. Dacă este nevoie de ghizi care să-i conducă pe vizitatori (în cazul unei vizite la o fabrică, sau cu ocazia zilei porților deschise) aceștia trebuie să fie bine instruiți și capabili să ofere informații despre organizație. Pot fi amplasați și angajați ai organizației în diferite puncte strategice, în timpul vizitei, pentru a oferi informații exacte (tehnice) și pentru a răspunde la întrebări. Este bine ca pe parcursul vizitei să fie amplasate semnale și hărți pentru a-i ghida pe vizitatori.

j) **Majoritatea evenimentelor** (excepție fac cele exclusiviste, destinate unui public țintă restrâns, de regulă din **sectorul *premium)* trebuiesc promovate cu ceva timp înainte prin toate canalele considerate din punct de vedere al politicilor comunicaționale a fi relevante.** Consilierul PR este responsabil pentru partea de *media relations* implicată în proiect. Putem vorbi despre un veritabil plan media mai ales atunci când evenimentul implică și o parte de publicitate clasică. Astfel se recomandă aleagerea unor canale media prin care mesajul ajunge la publicurile-țintă și care evident se încadrează în bugetul alocat evenimentului. Nu trebuie risipiți bani inutili pentru televiziune, sau radio dacă evenimentul are o anvergură mai mică. Succesul evenimentului depinde în mare măsură de creativitatea consilierului PR, de mijloacele de promovare și canalele media alese. In unele cazuri se poate apela la o agenție de publicitate pentru realizarea unor spot-uri audio sau video. Pagina de internet a companiei, intranetul, revista sistemului sunt doar câteva oportunități de promovare care nu trebuiesc neglijate.

k) **După terminarea evenimentului consilierul PR trebuie să mulțumească atât celor care s-au implicat în organizarea evenimentului cât și celor care au participat.** Evenimentul a necesitat serviciile mai multor oameni și a unei munci susținute din partea acestora. Eforturile lor trebuie recunoscute și apreciate. Chiar dacă evenimentul a luat sfârșit, acest lucru nu înseamnă că si munca consilierului PR a luat

sfârșit. A doua zi trebuie trimise comunicate de presă jurnaliștilor care nu au putut participa la eveniment, dar au solicitat informații despre respectivul eveniment, iar după aceea urmează evaluarea evenimentului.

1) **In etapa** post-eveniment se realizează o evaluare a acțiunii, atât prin monitorizarea aparițiilor media sub forma unor știri, articole etc. în presa scrisă, la radio, la televiziune, pe portalurile de știri și de ce nu pe anumite bloguri care se bucură de un număr de cititori relevanți raportați la publicul țintă. Se poate realiza chestionarea on-line sau directă a publicului prezent etc. Acestea sunt etapele pe care ar trebui să le urmeze fiecare consilier PR în planificarea unui eveniment. O dată planificat evenimentul, urmează o a doua acțiune extrem de importantă și anume *organizarea* propriu-zisă a evenimentului.

## 3. Organizarea propriu-zisă a unui eveniment

### **3.1** Lista **de acțiuni care trebuie verificate de către consilierul PR**

*Organizarea este esențială pentru a te asigura că detaliile semnificative nu sunt trecute cu vederea.*[2] Pentru a ușura partea de organizare se recomandă realizarea unei liste cu aspecte ce necesită a fi verificate cu cel puțin o săptămână înaintea evenimentului, respectiv cu o zi înaintea evenimentului, în ziua evenimentului și în săptămâna următoare. Scopul acestei liste este de a nu omite niciun detaliu și pentru a mai putea adăuga unele lucruri care pot apărea spontan în mintea consilierului PR. De asemenea, lista reprezintă un real ajutor pentru implementarea acțiunilor și încadrarea în timp. Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk, Dean Kruckeberg realizează lista de la paginile următoare care prevede partea de relație cu media în organizarea unui eveniment:[3]

Pe lângă acțiunile care trebuiesc întreprinse înaintea evenimentului și care au fost prezentate în lista de mai sus mai sunt o serie de alte aspecte cu caracter organizatoric sau tehnic care trebuiesc veificate cu câteva ore înainte de începerea evenimentului. Organizarea unui eveniment reprezintă verificarea amănunțită a unor elemente care la prima vedere pot părea a fi lipsite de importanță. Unele dintre aceste aspecte se pot adapta în funcție de situație, sau de eveniment.

| **Cu o săptămână înainte** | Cu **o** zi **înainte** | **în ziua evenimetului** | **Săptămâna următoare** |
|---|---|---|---|
| completarea mapelor de presă, incluzând , discursuri, biografii și fotografii, cu indicarea timpilor evenimentului pentru presa audio-vizuală; | pregătirea mapelor de presă pentru a fi oferite jurnaliștilor; | întâlniri cu reprezentanții media; distribuirea mapelor; | trimiterea scrisorilor cu informații suplimentare jurnaliștilor; |
| distribuirea comunicatul de presă care anunță evenimentul; | | | |
| achiziționarea tututor stocurilor și echipamentelor necesare pentru biroul de presă și pentru zona presei; verificarea luminilor, a sonorizării, a echipamentelor electrice etc; | stabilirea zonei pentru presă, verificarea tuturor echipa-mentelor și anexelor spe-ciale; verificarea amplasărfii toturor *bannere-lor,* a logo-urilor și altor aranja-mentelor vizuale; | verificarea regulată a tuturor stocurilor (consumabile) și echipamentelor din zona presei; | |
| întocmirea listei finale a invitaților care au confirmat; | | | |
| pregătirea mapelor cu informații pentru invitați care includ programul, broșurile și altele de acest gen; | | distribuirea mapelor cu informații pentru invitați, împreună cu ecusoanele (dacă este cazul); | |

| **Cu o săptămână înainte** | **Cu o zi înainte** | **In ziua evenimetului** | **Săptămâna următoare** |
|---|---|---|---|
| pregătirea ecusoanelor cu nume pentru presă, pentru invitați și pentru organizatori (dacă este cazul); | stabilirea modalității de distribuire a ecusoanelor; | verificarea ecusoanelor; | |
| stabilirea datelor specifice și concepерea planurilor gen ***a** doua soluție;* planificarea a tot ce înseamnă locație; | verificarea zonei de luat masa si ordinea de așezare a invitaților; stabilirea clară **a** detaliileor pentru programul celor care realizează servirea pentru zonă și pentru curățenie; verificarea zonei în întregime; | verificarea pregătirii mâncării, livrarea și servirea; | |
| completarea discursurilor și realizarea unui număr suficient de copii pentru dosare, pentru eventualele cereri și pentru arhivă; | pregătirea mapelor de presă pentru jurnaliștii care nu pot veni; | | |
| desemnarea unor gazde pentru personalitățile (vedete) care vor fi prezente; | verificarea programul împreună cu gazdele personalităților (vedetelor); | asigurarea faptului că toate cerințele vedetelor sunt îndeplinite; | trimiterea unor scrisori de mulțumire; |

| **Cu o săptămână înainte** | **Cu o zi înainte** | **în ziua evenimetului** | **Săptămâna următoare** |
|---|---|---|---|
| realizarea materialelor de prezentare; | verificarea în vederea asigurării că materialele de prezentare sunt la îndemână; | asigurarea că persoanele care fac prezentări au materialele necesare; | |
| comunicarea responsabilitățile individuale clar și precis; | | | |
| detalierea oricărei măsuri de siguranță necesară, elaborarea unui plan pentru situațiile de criză, anticiparea și comunicarea tututor planurilor de criză tuturor celor care ar putea fi implicați; | | | |
| pregătirea unui avizier pentru presă și pentru invitați, realizarea unei liste cu orarele liniilor aeriene, de numerele de telefon ale taxiurilor, de liste cu restaurante și hoteluri, cu orare și numere de telefon; | | | |

| **Cu o săptămână înainte** | **Cu o zi înainte** | **în ziua evenimetului** | **Săptămâna următoare** |
|---|---|---|---|
| definitivarea aspectelor de logistică legate de transportul și cazarea (la hotel) a invitaților, dacă este vorba despre un loc izolat, planificarea transportul și eventual asigurarea cazării pentru jurnaliști; | | | |

Consilierul PK pregătește discursul directorului general, sau al persoanei care urmează să țină un speech la deschiderea unui eveniment (cum ar fi o conferință de presă). Acest discurs trebuie verificat cu o zi înainte sau în cel mai rău caz, cu cel puțin două ore înainte de începerea evenimentului. Persoana care urmează să țină acel discurs trebuie să citească textul scris cel puțin o dată, pentru a nu da senzația de nesiguranță, sau pentru a nu avea ezitări. In cazul în care discursul se va rosti de pe un podium, sau de la o tribună trebuie luate în considerare aspecte legate de înălțimea persoanei care va rosti discursul. De asemenea trebuie verificate microfoanele și lumina de pe acel podium.

Dacă pentru un eveniment, cum ar fi conferința de presă se alege o sală de conferințe din interiorul unui hotel, consilierul PR trebuie să afle ce alte activități vor avea loc în sala sau în încăperea de lângă vorbitor. Nu este plăcut ca cel care ține speech-ul să vorbească foarte tare pentru a se face auzit, din cauză că în încăperea alăturată este un grup de gălăgioși.

Un lucru important înainte de începerea evenimentului este verificarea sistemului de sonorizare, a amplificatoarelor și a boxelor. Consilierul PR trebuie să cunoască foarte bine sala unde se desfășoară evenimentul. De aceea el va fi prezent cu cel puțin două ore înainte în acea sală. El trebuie să știe unde este tabloul

de lumini, de unde se stinge muzica de ambianță, pentru a nu exista nicio problemă. Trebuie verificat și accesul la prizele din sală pentru cei de la televiziune. Este bine să existe prelungitoare în sală în caz că cineva are nevoie.

Dacă în timpul evenimentului se vor folosi imagini trebuie verificat proiectorul; dacă distanța dintre proiector și suprafața pe care se proiectează imaginea este cea optimă. Calculatorul sau laptop-ul folosit trebuie să funcționeze, iar proiectorul să poată fi conectat fără probleme. Se recomandă probarea prezentării pe proiector înainte de începerea evenimentului.

Aranjarea sălii înainte de eveniment constituie un aspect care nu trebuie neglijat. Trebuie să existe un număr suficient de mese și de scaune amplasate corespunzător. Mesele nu trebuie să fie înghesuite, pentru a nu da senzația de aglomerație. Pe mese trebuie puse fețe de masă. Scaunele trebuie să fie comode și așezate în jurul meselor, însă dispuse în asa fel încât lumea să nu stea cu spatele la cel care rostește discursul. Dacă audiența este mică se recomandă o sală mai mică cu oameni puțin mai îngrămădiți. Nu este indicat să inviți o audiență restrânsă într-o sală prea mare. Dacă se află din timp că audiența va fi restrânsă sunt hoteluri care dispun de săli dotate cu paravane care micșorează camera.

In general, după aproape orice eveniment se organizează un *cocktail,* de la care nu trebuie să lipsească apă (minerală sau plată), pahare și eventual sucuri, cafea și diverse băuturi alcoolice. In legătură cu servirea, trebuie să fie clar stabilită. La unele evenimente se poate servi o mică gustare constând din sandvișuri, în cadrul unor evenimente cu o anvergură mai mare adresate unui public premium, oferta culinară poate fi diversificată.

La intrarea în sala în care se va desfășura evenimentul se poate amplasa o masă pentru înregistrarea invitaților. Invitații vor fi întâmpinați de câteva persoane *(hostess)* îmbrăcate în culorile organizației sau într-o culoare neutră. Consilierul PR trebuie să păstreze o listă cu cei care și-au confirmat prezența dar și cu cei care și-au exprimat regretul de a nu putea veni. Această evidență este importantă pentru a nu uita pe cineva atunci când se înmânează dosarele de presă.

Un aspect important de care trebuie să țină cont consilierul PR este încadrarea în timp. El trebuie să-și consulte în permanență ceasul pentru a avea grijă ca atât discursurile cât și partea de întrebări și cocktail să nu se prelungească prea mult.

Consilierul PR dorește ca fiecare eveniment să aibă un impact asupra invitaților și în special asupra jurnaliștilor. Pentru ca acest lucru să se întâmple, evenimentul trebuie să fie cât mai bine organizat. Sunt evenimente care se bazează pe prezentări vizuale, acompaniate de prezentări audio.

### 3.2 Prezentări vizuale

Prezentările vizuale vin de obicei să susțină anumite discursuri și reprezintă un suport vizual esențial pentru înțelegerea unor subiecte. Suportul vizual ajută mult audiența în special când sunt prezentate informații cu caracter tehnic. Aceste prezentări pot consta din grafice, tabele sau statistici folosite într-o prezentare pentru analiștii financiari sau o prezentare pentru angajați care explică un pachet de beneficii; prezentările mai pot include diferite fotografii sau se pot sintetiza anumite idei dintr-un discurs. Pentru astfel de prezentări vizuale este necesară utilizarea unor instrumente vizuale:

*Stativ de tip șevalet:* suport metalic, din lemn sau din plastic pe care se fixează o planșetă pentru: desenarea unor grafice, sintetizarea unor idei, sau evidențierea concluziilor. Prin acest instrument se poate stimula intereseul grupului, ajută la organizarea discuțiilor, clarificarea unor idei și este foarte folositor atunci când se concep rezumate. Consilierul PR trebuie să se asigure că sunt *markere* și bandă adezivă sau pioneze dacă cineva dorește să expună anumite poze, grafice sau tabele.

*Proiectorul:* poate cel mai utilizat instrument vizual. Este ușor de instalat și de folosit. Prin intermediul acestui instrument se poate proiecta o imagine de la distanță pe o suprafață plană. Proiectorul poate fi conectat la un calculator sau la un laptop. Cu ajutorul unui program pentru prezentări numit PowerPoint se pot face diferite proiecții. Astfel textele sau imaginile de pe laptopul sau calculatorul de la masa celui care vorbește pot fi arătate imediat pe ecran, pentru a putea fi văzute de toată lumea. In cazul unei discuții interactive, cu participarea celor prezenți în sală, subiectele de discuție pot fi aranjate rapid, atunci când participanții vin cu idei noi. Un lucru esențial este ca informațiile care vor apărea pe ecran să fie clare și să poată fi citite cu ușurință de toți participanții. Ecranele cu plasmă, monitoarele LCD cu dimensiuni mari pot

înlocui proiectorul și respectiv ecranul pe care se realizează proiecția.

In special prezentările de economice dar nu numai utilizează *slide-urile:* acestea sunt secvențe din programul PowerPoint în care se regăsesc: porțiuni de text, grafice, tabele, statistici, etc. La realizarea acestor slide-uri trebuie să ținem cont de anumite caracteristici. O prezentare bună nu trebuie să conțină grafice alambicate, culori alese greșit, tabele încărcate cu informație, caractere având mărime exagerată. Un slide corespunzător trebuie să țină cont de contrastul de culori, detaliile trebuie să fie clare și într-un număr relativ restrâns, iar literele să aibă fontul și mărimea potrivită. In funcție de scopul stabilit, sau tipul prezentării *slide-\irile* pot fi atât simpliste cât și mai elaborate astfel încât să dea senzația că imaginile se succed asemenea unui film de animație. Consilierul PR trebuie să se asigure că *slide-urile* sunt coerente din punct de vedere al formatului, al culorilor folosite dar și al plasării materialului informativ.

Scopul acestor prezentări vizuale este obținerea unei comunicări vizuale eficiente. *Rolul unei imagini este să ilustreze o idee, să clarifice sau să fixeze un fapt sau o reprezentare în mintea audienței. Imaginea trebuie corelată cu textul spus pentru că oamenii rețin mai multă informație atunci când aceasta este prezentată într-o combinație de sunet și imagine.*[4]

### 3.3 Aspectul audio al unei prezentări

Un sistem de sunet poate oferi un plus prezentării sau poate fi calea sigură către insucces. Sunt câteva elemente de care consilierul PR trebuie să țină cont: unul ar fi *redarea sunetului;* anumite săli nu sunt dotate cu un echipament de sunet profesional sau corespunzător. Nu toate sălile au tribune electronice, microfoane, difuzoare și alte accesorii. Sau și dacă au aceste echipamente, ele variază în funcție de vechimea lor, calitatea sau starea fizică de funcționare. Consilierul PR este cel care trebuie să se asigure că fiecare componentă, în ceea ce privește sonorizarea funcționează la parametrii corespunzători. Asistenții care folosesc echipamentul de sunet trebuie să știe exact ce au de făcut, să știe cum funcționează și unde se află toate butoanele, să potrivească volumul; trebuie ținut cont de faptul că o cameră plină de oameni *absoarbe* mai mult sunetele, decât atunci când camera este goală. Un al doilea

aspect se referă la *echipamentul de sunet folosit,* dacă acesta aparține instituției care organizează evenimentul sau este închiriat. Dacă instituția nu dispune de un echipament de sunet propriu sau deține un echipament nesatisfăcâtqr se recomandă închirierea unui echipament de sunet performant. In funcție de necesități, echipamentul poate să conțină o gamă bogată de microfoane, sisteme de amplificare, reportofoane. Fiecare consilier PR va alege componentele care corespund tipului de eveniment. Un ultim aspect în ceea ce privește sunetul este faptul că nimeni nu dorește să audă un bârâit în boxe, sau de la microfoane.

Un alt detaliu care poate contribui la succesul unui eveniment este prezența unor personalități ale momentulului sau mai ales apariția unor *vedete* (de cinema, de muzică etc.) sau a unor personalități publice.

### 3.4 Prezența vedetelor în cadrul unui eveniment

Invitarea unei *vedete* (fie că este vorba despre un cântăreț, un actor, un editorialist sau un moderator de talk-show) în cadrul unui eveniment poate reprezenta o garanție pentru atragerea unui public numeros. Aceste *vedete* pot fi incluse în programul evenimentului: pot fi gazda respectivului eveniment, asigurând o atmosferă destinsă și buna dispoziție a invitaților; pot avea un moment al lor în cadrul evenimentului, de exemplu: susținerea unui cocert; sau pur și simplu pot ține un discurs prin care își exprimă simpatia față de organizație și față de respectivul eveniment. Alegerea unui invitat sau a unei invitate din spectrul personalității publice trebuie însă făcută cu mare atenție, în special când este vorba de domeniul politic, iar aceea persoană aparține unui anumit partid politic. De asemenea, *vedeta* sau personalitatea publică aleasă pentru un anumit eveniment trebuie să fie reprezentativă pentru acel eveniment. De exemplu, o bancă care inaugurează un nou Sediu Central și unde majoritatea invitaților vor fi oameni de afaceri, nu își poate permite să invite un star rock sau poate un actor de comedie care să transforme evenimentul într-unui rupt din serialele de comedie.

înainte de a invita o *vedetă,* consilierul PR trebuie să aibă cât mai multe informații despre acea persoană: dacă *vedeta* a fost recent implicată într-un scandal mediatic, dacă a săvârșit infracțiuni sau a avut într-un fel sau altul probleme cu legea ș.a.m.d. Aranja-

mentele pentru apariția *vedetei* pot fi făcute fie prin agentul acesteia, fie prin intermediul unei organizații în care este implicată vedeta (de exemplu, dacă *vedeta* este implicată într-o organizație de caritate, contactul se poate stabili prin intermediul respectivei organizații, sau în cazul unui star de televiziune contactul se poate realiza prin rețeaua de presă din care face parte). O dată planificată apariția *vedetei,* consilierul PR trebuie să pună la dispoziția acesteia, sau a agentului ei, informații referitoare la locație, ora la care trebuie să fie prezentă, informații referitoare la călătorie, mijlocul de transport, eventualele interviuri pe care aceasta la va susține, programul aparițiilor, dacă au mai fost planificate alte apariții la evenimente speciale, detalii despre cazare și evident, aspectele financiare.

### 3.5 Bugetul alocat unui eveniment

Pentru fiecare campanie, inclusiv pentru fiecare tip de eveniment, organizația alocă un anumit buget. Există mai multe aspecte în alocarea unui buget pentru fiecare tip de eveniment:

- scopul fixării unui anumit buget este de a controla și de a limita cheltuielile alocate organizării propriu-zise a evenimentului,
- un buget real stabilește un *standard al performanței* pentru activitățile desfășurate,
- un buget bine calculat reprezintă o unealtă eficientă care poate ajuta organizația să realizeze dacă este nevoie de unele modificări, în special când lucrurile iau o întorsătură nefavorabilă; de exemplu, dacă activitățile decurg într-o direcție greșită și se cheltuiesc prea mulți bani din bugetul alocat este un semnal că lucrurile se îndreaptă spre un eșec,
- alocarea eficientă a resurselor (umane, materiale, logistice) depinde în mare măsură de bugetul disponibil.

Consilierul PR trebuie să țină cont de bugetul alocat și trebuie să fie capabil să distribuie în mod eficient acest buget. De obicei bugetele sunt calculate de experți contabili care evaluează posibilele cheltuieli. Bugetul este stabilit împreună cu consilierul PR și în funcție de necesitățile acestuia. Dacă consilierul PR depășește acest buget înseamnă că fie au apărut cheltuieli neprevăzute (care trebuiesc justificate), fie nu a fost capabil să gestioneze eficient suma de bani alocată. Bineînțeles că fiecare eveniment va avea alocat un buget, în funcție de anvergura lui.

### 3.6 Relația cu mass-media

Relațiile bune de lucru dintre consilierul PR și jurnaliști sunt cruciale, mai ales că ele pot facilita sau împiedica buna desfășurare a unui eveniment. În cadrul acestei relații atât jurnaliștii cât și consilierii PR au de câștigat. Jurnaliștii au nevoie de dosare de presă cu informații utile pentru redactarea unui articol sau prezentarea unei știri, iar consilierul PR are nevoie de jurnaliști, deoarece aceștia transmit mai departe, către diferitele publicuri, informațiile legate de eveniment sau de organizație. Un aspect important de care trebuie să țină cont consilierul PR este cum să colaboreze cât mai bine cu presa specializată pentru a comunica eficient cu publicurile-vizate. De asemenea consilierul PR trebuie să încerce să dezvolte o continuitate în articolele de presă pentru a menține activ interesul presei față de propria organizație și pentru a oferi o înțelegere mai profundă a organizației în sine.

Relația dintre consilierul PR și jurnaliști trebuie să depășască bariera formală și să tindă înspre o relație deschisă în care ambele părți se ajută reciproc. De aceea consilierul PR poate înmâna personal mapele de presă, având grijă ca niciun jurnalist să nu plece fără mapa de presă. Prin contactul direct cu jurnaliștii consilierul PR poate *rupe* acea barieră comunicațională reprezentată de internet. Comunicarea prin intermediul internetului este un lucru benefic și care asigură rapiditate în trasmiterea de informații, însă contactul direct oferă o mai bună cunoaștere între jurnaliști și consilierul PR. Relația se bazează în mare parte pe încredere reciprocă și pe respect.

Iată câteva din lucrurile de care consilierul PR trebuie să țină cont, în relația cu jurnaliștii, atunci când planifică un eveniment:

- trimiterea invitației către jurnaliști cu cel puțin trei zile înainte de eveniment;
- anticiparea nevoilor jurnaliștilor: pregătirea unui birou de presă (sau a unui spațiu special amenajat pentru presă) dotat cu aparatura necesară (telefoane, fax-uri, calculatoare conectate la internet, imprimante, xerox-uri, top-uri de hârtie și altele), folosirea unui stand pentru dosarele de presă (pentru ca toată lumea să aibă o mapă de presă), amenajarea unui loc pentru interviuri, punerea la dispoziție de ape, sucuri, pahare etc;
- pentru a fi sigur de prezența jurnaliștilor la eveniment, consilierul PR îi poate suna pentru a le reaminti data, ora și locația

evenimentului sau pentru a cere confirmarea prezenței; cu această ocazie consilierul PR poate verifica și dacă jurnaliștii mai au nevoie de suport tehnic auxiliar, sau dacă mai sunt alte necesități din partea lor;

- atragerea jurnaliștilor într-un număr cât mai mare la un eveniment depinde de creativitatea consilierului PR; aici poate fi vorba și despre posibile alte evenimente care au loc în același timp și care pot reprezenta o reală concurență;
- după momentul de deschidere al evenimentului și după discursuri, consilierul PR trebuie să răspundă la întrebările jurnaliștilor și eventual să le faciliteze interviuri cu directorul general. Jurnaliștii vor aprecia și vor ține cont de aceste gesturi;
- în timpul cocktail-ului consilierul PR poate întreține discuții informale cu unii jurnaliști, contribuind astfel la consolidarea propriului capital relațional și implicit la consolidarea unor rețele sociale;
- toți jurnaliștii trebuie să primească mapele de presă;
- un lucru deosebit de important de care consilierul PR trebuie să țină cont este: să nu facă notă discordantă între jurnaliști — adică să nu ofere informații doar unor ziariști, iar pe ceilalți să-i neglijeze, deoarece aceste lucruri s-ar putea întoarce împotriva organizației prin intermediul articolelor negative scrise de aceștia; echidistanța este un element esențial în acest context;
- în ceea ce privește mapele de presă, valoarea informativă este una dintre unitățile de măsură ale importanței materialului de informare; consilierul PR trebuie să se asigure că materialul din mapa de presă este corect redactat, complet din punct de vedere informațional, informațiile sunt adevărate, lucrurile prezentate sunt actuale, iar informațiile sunt importante pentru publicurile acelei instituții media; generarea de știri necesită talent în scrierea unei material trimis presei printr-un comunicat; efortul de a scrie o știre trebuie canalizat astfel încât să stârnească interesul, în primul rând al jurnalistului, care urmează să publice știrea și în al doilea rând al audienței.

*Bacă evenimentul organizat de o instituție, care merita atenția presei, nu a obținut atenția necesară, acest lucru poate fi rezultatul faptului că practicienii PR nu s-au străduit destul și nu au folosit timpul, resursele financiare și resursele umane de care era nevoie.*[5] Consilierul PR trebuie să se pună în pielea jurnalistului și să

gândească asemenea unui om care lucrează pentru o instutuție media. Doar atunci va înțelege nevoile și pretențiile jurnaliștilor.

Succesul sau insuccesul unui eveniment depinde de cât de creativ este consilierul PR atât în alegerea unei teme pentru acel eveniment cât și în alegerea și folosirea diferitelor canale de comunicare. Consilierul PR trebuie să se gândescâ la cea mai bună modalitate de a atrage atenția diferitelor publicuri și jurnaliștilor; să știe de ce are nevoie fiecare public și mai ales să știe cum să comunice cu aceștia; să folosească cuvinte și simboluri într-o abordare originală pentru fiecare public. Insă alegerea creativă a diverselor mijloace media poate reprezenta cheia sucesului pentru un eveniment. *Au fost oameni care au folosit baloane uriașe cu heliu pe care era inscripționat logo-ul companiei, bannere legate de coada avionului, închirierea biplanului pentru realizarea scrierii pe cer*[6] și alte metode ingenioase. Evident că alegerea acestor metode depinde în mare măsură de anvergura evenimentului și de scopul propus. Important este că, indiferent de cât de mare sau cât de mic este evenimentul, alegerea diferitelor metode de promovare să producă efectul dorit. Acest efect se poate vedea fie în ziua imediat următoare evenimentului, din articolele apărute în presă, fie în timp prin comportamentul publicurilor-țintă.

## 4. Evaluarea unui eveniment

Evaluare este foarte importantă după orice acțiune întreprinsă de consilierul PR. Fie că evenimentul a fost bine organizat și a reprezentat un succes, fie că evenimentul a avut unele lipsuri sau a fost un eșec, consilierul PR trebuie să realizeze o evaluare a evenimentului. Evaluarea poate începe a doua zi după eveniment când jurnaliștii încep sa publice articolele referitoare la eveniment. Unele articole pot apărea și la două sau trei zile după eveniment. Evaluarea evenimentului este realizată în principiu pe două niveluri și utilizează ca metodă de cercetare analiza de conținut cantitativă și respectiv calitativă. Astfel vorbim despre:

*a. Evaluarea cantitativă* — consilierul PR adună toate articolele care au făcut referire la eveniment; se face o numărătoare a acestora pentru a vedea numărul total de articole apărute, dar și frecvența cu care acestea au apărut. Se procedează la fel și în cazul știrilor difuzate la televiziune sau radio. Toate materialele sunt adunate într-un *dosar de presă* și sunt arhivate.

Analiza de conținut cantitativă este relativ simplă în acest caz, cuvântul cheie pentru căutarea (de regulă pe calculator pentru versiunea on-line a cotidienelor și respectiv a săptămânalelor) îl reprezintă chiar denumirea evenimentului, respectiv numele companie.

b. *Evaluarea calitativă* — consilierul PR realizează o analiză a tuturor articolelor apărute. Prin această analiză consilierul PR poate observa cum s-a reflectat respectivul eveniment în presă. Câte articole au fost care au lăudat evenimentul? Câte articole au criticat evenimentul? Dar și câte articole neutre au apărut? Acestea sunt întrebările la care trebuie să caute răspuns consilierul PR. Dacă numărul articolelor, pe care le putem trece în categoria celor pozitive domină restul articolelor înseamnă că evenimentul a fost un real succes, iar presa i-a acordat importanța cuvenită. Dacă numărul articolelor apărute este mic denotă faptul că evenimentul nu a prezentat interes pentru jurnaliști. Din punct de vedere metodologic este necesară dezvoltarea unor categorii clare pentru analiza de conținut.

Dacă organizatorul evenimentului este o firmă mare care externalizează servicii de relații publice sub forma monitorizării media de exemplu această evaluare poate fi inclusă.

Un alt mod în care se poate realiza o evaluare a unui eveniment este studiul comportamentului și/sau a atitudinilor publicului țintă. Dacă într-adevăr se produce o schimbare de comportament în sensul dorit de organizatori a unor publicuri vizate înseamnă că evenimentul a fost un succes. Insă acest lucru se poate observa în timp. De exemplu, dacă evenimentul a avut ca scop lansarea unui nou produs sau serviciu nou pe piață, modificarea de comportament a consumatorilor poate fi observată și măsurată în funcție de creșterea vânzărilor pentru acel produs sau serviciu, însă acest lucru poate dura de la câteva zile, la câteva luni. In special modificarea de atitudine poate fi evaluată prin intermediul unor chestionare aplicate on-line sau prin poștă participanților la eveniment sau în cazul în care vorbim de un eveniment cu mai mulți participanți unui eșantion reprezentativ. Această metodă este destul de rar întâlnită în practica curentă și necesită costuri mai ridicate.

Cele mai importante date se obțin din așa-numita *oglindă a presei* (analiza cantitativă și respectiv cea calitativă prezentată mai sus) unde se reflectă imaginea jurnaliștilor despre un eveniment dar și despre organizație. Să nu uităm însă că articolele pozitive

depind într-o oarecare măsură de relația care există între o organizație, respectiv consilierul PR al acesteia și jurnaliști.

Procesul de evaluare este important deoarece prin acesta se pot observa eventualele greșeli care au avut loc în timpul evenimentului și au fost sesizate fie de jurnaliști fie de invitați. In acest fel se vor evita acel tip de greșeli pentru evenimentele următoare. Niciun eveniment nu poate fi organizat perfect. Mai pot apărea mici imperfecțiuni sau nesincronizări. In urma evaluării, aceste imperfecțiuni pot fi evitate pe viitor. Să nu uităm că la organizarea de evenimente, fiecare detaliu contează, nimic nu trebuie trecut cu vederea. Tot în urma evaluării, consilierul PR își poate da seama dacă s-a încadrat în bugetul alocat pentru acel eveniment sau l-a depășit. Dacă a depășit bugetul poate reprezenta un semnal de alarmă, în sensul că s-au cheltuit mai mulți bani pentru un aspect al organizării decât era prevăzut.

In concluzie evaluarea se bazează pe *feed-back-ul* primit atât din partea jurnaliștilor, dar și din partea publicului.

Dacă organizațiile respectă în mare măsură aspectele prezentate mai sus atunci evenimentele organizate își vor putea atinge obiectivele propuse, adică câștigarea simpatiei propriilor membrii prin apropiere și nu în ultimul rând prin fidelizarea față de organizație, dar și acumularea unui capital de imagine pozitivă, din partea publicurilor externe. Organizarea de evenimente poate aduce puncte negative pentru organizație, dar numai în cazul în care evenimentul a fost un eșec total; iar acest lucru se poate datora planificării deficitare, organizării pripite, sub presiunea timpului sau lipsa coordonării acțiunilor în timpul desfășurării evenimentului. Se mai poate întâmpla și ca organizația să nu controleze succesul pe care l-a avut un eveniment și în consecință, capitalul de imagine adus va fi unul mai mic. De asemenea evenimentele organizate de către instituții ajută și la creșterea notorietății brand-ului. Majoritatea organizațiilor au o preocupare pentru organizarea de evenimente. Diferența se poate observa în modul de organizare a acestor evenimente, a temelor alese pentru fiecare eveniment, a resurselor folosite, a tehnicilor și acțiunilor întreprinse. Aici intervine creativitatea și originalitatea consilierului PR. Multe organizații inaugurează spații (sedii) noi, sau lansează produse și servicii noi, însă diferă modul în care aceste evenimente sunt planificate și organizate. Lucrul vizat de toate organizațiile este diferențierea față de competiție. Modul diferit de a exploata

fiecare eveniment poate câștiga un public nou, poate fideliza un public-țintă, poate capta atenția mass-mediei. Publicurile doresc să asiste la acțiuni originale, care să le capteze atenția și care să-i cucerească. Un eveniment bine organizat câștigă întotdeauna simpatia diferitelor publicuri-vizate. In acest fel o organizație sau o instituție își poate întări identitatea corporativă.

## Concluzii

Organizarea de evenimente și cultivarea relației cu mass-media sunt două elemente care pot aduce importante beneficii de imagine pentru o instituție. Aceste beneficii de imagine pot contribui la crestrea notorietății unei organizații și la consolidarea identității corporative. Organizarea de evenimente este un domeniu în creștere, existând pe piața deja agenții specializate care se ocupă doar cu această parte. De la nunți și alte evenimente cu caracter personal, la conferințe de presă, deschideri de sedii, lansări de produse, la concerte ale unor vedete internaționale, evenimentele abundă.

## BIBLIOGRAFIE

Balaban, Delia Cristina. *Comunicare publicitară,* Accent, Cluj-Napoca, 2005.

Coman, Cristina. *Relațiile Publice și Mass-Media,* Polirom, Iași, 2000.

Coman, Cristina. *Relații Publice—Principii și Strategii,* Polirom, Iași, 2001.

Cutlip, Scott., Center, Allen., Broom, Glen. *Effective Public Relations* (8th Edition), Prentice-Hall Inc. 2000.

Dagenais, Bernard. *Profesia de relaționist* — traducere de Anca-Magdalena Frumușani; Polirom; Iași, 2002.

David, George. Relații Publice — Garanția succesului; Ed. Oscar Prinț; Buc. 2003.

Newsom, Doug., Turk Vanslyke, Judy. Kruckeberg, Dean. *Totul despre Relații Publice,* Polirom, Iași 2003.

Rus, Flaviu Călin. *Introducere în știința comunicării și a Relațiilor Publice,* Institutul European, Iași 2002.

Rus, Flaviu Călin. *Relațiile Publice și Publicitatea,* Institutul European, Iași 2004.

Wilcox, Dennis., Ault, Phillip., Agee, Warren., Cameron, Glen. *Public Relations — Strategies and Tactics* (Sixth Edition), Harper Collins Coledge Publishers, New York, 2000.

# NOTE

[1] Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre Relații Publice,* Ed. Polirom, Iași 2003, p. 513.

[2] După Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre Relații Publice,* Ed. Polirom, Iași 2003, p. 514.

[3] Ibidem, p. 514.

[4] Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre Relații Publice,* Ed. Polirom, Iași 2003, p. 518.

[0] Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre Relații Publice,* ed. Polirom, Iași 2003, p. 554.

[6] Ibidem, p. 459.

# LOCUL ȘI ROLUL LOBBY-ULU1 ÎN CADRUL RELAȚIILOR PUBLICE. DEZVOLTAREA SISTEMELOR DE *LOBBY ÎN* UNIUNEA EUROPEANĂ.

**GEORGIA VÎTCĂ**

**Cuvinte cheie:** comunicare politică, *lobby,* reiații publice

*Capitolul prezintă un domeniu intens dezbătut și chiar controversat al relațiilor publice. Pentru a vorbi despre lobby sunt necesare atât cunoștiințe din domeniul științelor politice, cât și din domeniul comunicării. Lobby este o practică curentă în țări precum Statele Unite ale Americii sau în anumite țări din Uniunea Europeană. Capitolul prezintă elemente teoretice și exemple practice comparative SUA-UE.*

## Conceptul de *lobby (lobbying)*[1]

Din punct de vedere etimologic, termenul de *lobby* își are originile în latinescul *labium*[2] care înseamnă anticameră sau sală de așteptare. Dintr-o perspectivă istorică, termenul a început să-și contureze semnificația odată cu încercările reprezentanților diferitelor grupuri de interese de a influența membri ai clasei politice în incinta sălilor de așteptare, înainte sau după întâlnirile oficiale.

In ceea ce privește țara de origine în care s-a de zvoltat conceptul, unii autori susțin că aceasta ar fi Marea Britanie, în timp ce alt grup de autori pledeză pentru Statele Unite ale Americii. Susținătorii Marii Britanii, ca spațiu de naștere al conceptului se bazează pe ideea că acesta ar fi apărut în jurul anului 1840[3], când cetățenii britanici puteau merge în holul central[4] al Parlamentului britanic pentru a se întâlni cu membrii legislativului. Cea de-a doua versiune asupra originii termenului susține că acesta ar fi fost utilizat pentru prima oară de către președintele Statelor Unite ale Americii Ulysses Grant[s]. Contextul în care a fost utilizat se leagă de faptul că locul preferat de întâlnire al președintelui pentru discuții cu membrii clasei politice și personalități marcante ale vieții

economice era holul hotelului Willard, situat între clădirea Parlamentului și Casa Albă și supraaglomerat de jurnaliști sau persoane care încercau să intre în contact cu președintele sau cu persoane din anturajul său, întrerupând întâlnirile sale. Președintele a denumit aceste persoane *lobby-iști,* atribuind termenului o conotație negativă.

Două dintre cele mai cunoscute și cuprinzătoare definiții ale conceptului de *lobhying* din literatura de specialitate sunt prezentate în cele ce urmează:

- *Lobhying este influențarea intenționată a proceselor de luare a deciziilor politice prin intermediul unor persoane care nu participă în mod normal la aceste procese*[6]
- *Lobhying se referă la schimbul neoficial de informații cu instituții publice ca și concept minim, dar și încercarea neoficială de a influența aceste instituții, ca și concept maxim.*[1]

Peter Koppel[8] oferă o altă definiție a termenului, conturând în cadrul acesteia 5 factori legați de *lobbying: Influențate sunt deciziile legislative ale organelor administrative și ale instituțiilor publice de către persoane care nu sunt implicate în procesele de luare a deciziilor. Această influențare trebuie să fie dorită și intenționată, fiind realizată cu ajutorul unor instrumente speciale de comunicare. Lobbying are ca scop influențarea punctuală a unor decizii, însă nu sub aspectul unei influențări a procesului de elaborare susținută a parametrilor politico-statali.*

Conceptul de *lobbying* este subordonat altor 3 concepte din terminologia politică. Unul dintre aceștia este cel de *influență. Lobbying-ul* este în primul rând un efort, care nu este întotdeauna suficient pentru a provoca schimbări sau pentru a exercita o influență reală. Numeroși factori pot interveni între efortul depus și rezultatul așteptat, cum ar fi calitatea *lobbying-ului,* adversari și accesul la oficialități. *Lobbying-ul* nu este necesar atunci când pentru atingerea scopului se pot utiliza metode ortodoxe cum ar fi o petiție sau o întâlnire oficială. Totuși *lobbying-ul* se dovedește a fi util în ceea ce privește creșterea șanselor de obținere a rezultatului dorit. *Lobbying-ul* poate fi privit și *coparticipare.* Este însă foarte diferit de înțelesul pe care îl atribuim termenului în timpul procesului electoral. în cel mai bun caz acesta poate fi privit ca intrarea într-o anumită arenă sau sferă politică, desfășurarea unei negocieri în vederea obținerii unui sprijin și demonstratea de loialitate fată de susținători. Participarea este rareori o activitate

singulară, ci mai degrabă un proces interactiv. Al treilea termen legat de *lobbying* este *democrație*. Un grup de *lobby-iști* poate periclita desfășurarea onorabilă a unor procese democratice, însă 1.000 de grupuri de *lobby-iști* înseamnă o reprezentare eficientă a intereselor, factor pe care se bazează sistemele democratice.

### 1.1 Scurt istoric asupra *lobbying-ulm* în Bruxelles

*Lobbying-u* în Bruxelles s-a născut la începutul anilor '80[9], ceea ce înseamnă că până atunci nu a existat o reprezentare organizată a diferitelor interese în spațiul european. Pe de altă parte, schimbul de informații sub forma „încercării de influențare a factorilor decizionali printr-o a treia parte"[10] a existat cu mult timp înainte. Cu doar câteva excepții, majoritatea grupurilor de interese formale au apărut după Al Doilea Război Mondial, în perioada de reconstrucție postbelică.[11]

In această primă etapă de existență a *lobbying-\x\\x* unul dintre cele mai importante țeluri l-a constituit înțelegerea structurilor organizaționale ale sistemului politic european, dar și a modelului care trebuie urmat pentru a deveni *lobby-ist* în Bruxelles. Evenimentul care a provocat o explozie a numărului de *lobby-iști* în Bruxelles l-a reprezentat primele alegeri directe pentru Parlamentul European în 1979[12]. Pe măsură ce structurile și procesele din interiorul Parlamentului European câștigau în complexitate, companii și corporații multinaționale au început a simți nevoia prezenței la fața locului a unor experți, reprezentanți ai companiilor care să le ofere informații asupra a ceea ce se întâmplă în Bruxelles. Astfel, la baza apariției *lobbying-\x\\xi* s-a aflat nevoia de a furniza informații. Această nevoie a fost însă doar un punct de plecare pentru dorința de a influența într-un mod activ și eficient procesele care aveau loc în Bruxelles.

O altă etapă importantă în dezvoltarea *lobbying-ulm* european l-a constituit Actul Unic European din 1986[13], care a condus la crearea unei majorități necesare pentru luarea unor decizii în cadrul Consiliului European și a crescut rolul Parlamentului, ceea ce a dus din nou la creșterea complexității legislației Uniunii Europene și la creșterea importanței *lobbying-ului* pentru diverse grupuri de *stakeholder-i*. Cu cât Uniunea Europeană se transforma dintr-o organizație cu state membre într-un factor politic decisiv pe scena mondială și cu cât creștea numărul de domenii ale politicilor publice

asupra cărora își exercita influența, cu atât Uniunea Europeană devenea o țintă tot mai importantă a Zo66j-iștilor. Odată cu promulgarea Actului Unic European, au crescut proporțiile *lobbying-uhii* european, iar numărul Zofcfiy-iștilor care activau în Bruxelles s-a mărit considerabil între 1985 și 1990[14], ajungând să fie de 10 ori mai mare decât la finele anilor '70. în 1990[10] a devenit evidentă o rată a creșterii anuale de 100% a branșei Zobfiy-iștilor.

Dintr-o perspectivă istorică, Comisia Europeană s-a dovedit a fi extrem de activă în creșterea numărului grupurilor de interese la nivel european[16]. In etapa de început, s-a ocupat în mod direct de coagularea intereselor pentru a stabili mai apoi grupurile potrivite pentru reprezentarea acestora. Un număr considerabil de grupuri de interese au luat naștere în acest mod, uneori prin crearea unor foruri de dialog, prin organizarea unui eveniment sau a unei conferințe, alteori chiar prin contribuția directă a unor oficiali ai UE, care s-au preocupat intensiv de constituirea acestora. In al doilea rând, Comisia Europeană a pus la dispoziția grupurilor de interese resurse pentru a se putea dezvolta. în al treilea rând, a exercitat un protecționism asupra lor, încredințând unor grupuri exercitarea unor funcții cvasi-oficiale în numele Comisiei, cum ar fi diseminarea de informații sau stabilirea unor linii telefonicej care să raporteze asupra implementării legislației europene. în al patrulea rând, Comisia Europeană a luat anumite măsuri prin care să ușureze accesul la structurile ei, cum ar fi publicarea numerelor de telefon ale oficialilor responsabili pentru diferite probleme sau organizarea de dialoguri deschise în Bruxelles. în cele din urmă, trebuie menționat faptul că în perioada ce a urmat constituirii sale, Comisia a aplicat o politică a dialogului cu grupuri de interese europene într-o tentativă de a încuraja grupurile naționale să se organizeze la nivel european.

în prezent un număr de aproximativ 15.000[17] de *lobby-iști* își desfășoară activitatea în Bruxelles, urmărind influențarea proceselor legislative ale Uniunii Europene. Circa 2.600[18] grupuri de interese își au biroul permanent în Bruxelles.

Marea majoritate a Zofir&j-iștilor reprezintă interese corporative și lucrează pentru o gamă largă de companii și organizații implicate în *corporate lobbying.* Potrivit unui raport realizat de Parlamentul European, aproximativ 950 de grupuri de interese sunt reprezentate în Bruxelles împreună cu aproape 300 de corporații transnaționale.[19] Doar 10 procente[20] dintre Zo66v-iștii care activează

în Bruxelles susțin interesele cetățenilor, reprezentate prin asociații sindicale, organizații din domeniul sănătății publice, asociații ale consumatorilor sau grupuri de interese din domeniul protecției mediului, în vreme ce alte 20 de procente[21] reprezintă instituții locale, regionale, naționale și internaționale.

Dezechilibrul numeric dintre *lobby-iștii* care reprezintă interese corporative și cei cei care reprezintă interese ale cetățenilor este agravat și de asimetria financiară[22] existentă între cele 2 categorii. In multe cazuri companiile compensează costurile angajării unui *lobby-ist* prin evitarea promulgării unei legi care s-ar fi dovedit costisitoare sau prin introducerea unor reglementări care favorizează afacerile companiei și influențează costurile de producție. In cazul organizațiilor care sprijină interese ale cetățenilor, *lobbying-ul* aduce numai costuri, în vreme ce câștigurile nu sunt în general de natură financiară, ci se prezintă mai degrabă sub forma unei protecții sporite a consumatorilor, a sănătății cetățenilor sau a mediului.

In al doilea rând, există și diferențe la nivel organizațional între corporațiile transnaționale și organizațiile cetățenești sau mișcările sociale[23]. Aproape toate companiile multinaționale sunt deja structurate la nivel european sau global. Mișcările sociale și organizațiile cetățenești, însă sunt de cele mai multe ori structurate doar la nivel național prin faptul că folosesc aceeași limbă și sunt definite prin aceeași cultură politică, istorie și proximitate geografică. Deși în ultimii ani s-a putut observa o dezvoltare sporită a cooperărilor între diverse mișcări sociale la nivel european, există totuși numeroase obstacole, în special legate de faptul că organizațiile-umbrelă constituite în spațiul european tind să nu fie atât de puternice precum organizațiile naționale din care sunt constituite.

In ultimul rând trebuie menționată problema accesului privilegiat și a legăturilor strânse între elitele politice și economice ale Uniunii Europene.[24] Această situație este favorizată de un număr considerabil de oficiali și politicieni ai UE care devin *lobby-iști* specializați pe *lobbying* corporativ. Comunitatea Europeană s-a folosit adesea de grupuri de interese din domeniul economic în luptele pentru putere cu guvernele unor state membre ale UE.

## 1.2 *Lobbying'in* Bruxelles vs *lobbying m* Washington

Succesul în profesia de *lobby-ist* depinde în mare parte de adaptarea acestuia la sistemul politic în care își desfășoară activitatea. Pentru a putea diferenția între specificul procesului de *lobbying* în Statele Unite ale Americii și Uniunea Europeană trebuie studiat cadrul instituțional și politic din Bruxelles și Washington.

Pentru început trebuie avut în vedere aspectul organizațional. Astfel, Statele Unite ale Americii beneficiază de o structură federativă și de un cadru instituțional cu un grad ridicat de stabilitate de-a lungul anilor. Uniunea Europeană, pe de altă parte este o colecție de state-națiune cu o suveranitate foarte puțin îngrădită de apartenența la UE, caracterizată printr-o lipsă de constanță în ceea ce privește extensia puterilor sale.

Ceea ce diferențiază spațiul nord-atlantic de cel european este o tradiție de lungă durată în practica *lobbying-\ilui*[2a]*,* de unde derivă și o acceptanță crescută a populației și a structurilor statale față de această practică, care atrage grupuri de interese mult mai variate în competiția pentru câștigarea atenției clasei politice. Europenii dovedesc un scepticism crescut față de practica *lobbying-\ilm,* ca parte legitimă a procesului politic și ca factor care susține democrația, chiar dacă numărul de *lobby-iști* activi în Bruxelles este într-o constantă creștere.

în cadrul Uniunii Europene se observă faptul că instituțiile UE cer adesea sprijinul organizațiilor societății civile, fapt explicat în principal prin personalul redus ca număr al Comisiei Europene și într-o anumită măsură și a Parlamentului European. Drept consecință, Comisia Europeană cere *input* din mediul extern în stagiul de elaborare a politicilor publice aplicate de UE, permițând unor grupuri de interese accesul privilegiat la momentele decisive ale procesului legislativ.[26] Această realitate constituie premisa pentru alte diferențe esențiale între ceea ce înseamnă *lobbying* în Statele Unite ale Americii și în Uniunea Europeană.

In ceea ce privește distribuirea de fonduri, trebuie menționat faptul că guvernul SUA finanțează doar în cazuri excepționale organizații non-guvernamentale. In cazul UE, Comisia a încercat să echilibreze balanța dintre interese corporative și cetățenești prin acordarea de fonduri si chiar înființarea de ONG-uri.

în cadrul democrației americane decizia de a candida din nou pentru un loc în Congres este în cea mai mare măsură determinată de vocea electoratului. In Parlamentul European însă, sistemul de reprezentare este restrâns la nivel național, ceea ce conduce la un grad de expunere redus al membrilor Parlamentului în fața electoratului. Absența partidelor politice în sistemul european este o altă cauză pentru care acesta apare ca un sistem închis, cu un grad scăzut de transparență. Tacticile de *lobbying* practicate în Washington sunt construite pe baza problemelor locale care pot influența realegerea candidatului. în Bruxelles strategiile *lobby-iștihr* se concentrează pe crearea unui consens cât mai larg pentru a influența un număr cât mai mare de politicieni în vederea obținerii rezultatelor dorite.[27]

O altă diferență dintre cele 2 spații de *lobbying* se referă la faptul că în Statele Unite ale Americii corporațiile sprijină politicienii din punct de vedere financiar, ceea ce reprezintă o componentă centrală a vieții politice din SUA. Astfel de practici nu sunt reglementate sau recunoscute ca fiind etice în Uniunea Europeană. In Europa banii ajung din sectorul public la societatea civilă sub formă de granturi, ajutoare financiare sau contracte.

O altă problemă legată de *lobbying* este transparența, asigurată în cazul SUA prin *Lobbying Disclosure Act,*[2S] care obligă toate firmele de relații publice și grupuri de *lobby-iști* să publice liste cu clienții lor, sarcina pentru care au fost plătite și sumele de bani pe care le-au primit de la clenți. Comisia Europeană însă, a dezvotat o serie de reglementări mai puțin formalizate prin care agențiile de relații publice și /066^-iștii nu sunt obligați să dezvăluie informații referitoare la clienții lor sau la sumele primite, deși le este recomandat să semneze codul de conduită al Societății Europene a Specialiștilor în *Public Affairs.*[2S]

Trebuie menționat faptul că *lobby-iștii* din Washington nu se confruntă cu dificultățile impuse de un context cultural complex și de comunicarea interculturală cum este cazul celor care activează în Bruxelles. Deși limba engleză se impune tot mai mult ca *lingua franca*[30]*,* există totuși un număr destul de ridicat de oficiali europeni care preferă să fie abordați în limba lor maternă.

în cele din urmă, SUA rămâne spațiul care oferă cele mai bune condiții pentru practicarea unui *lobbying* profesionist. Pe măsură însă ce piața unică europeană se dezvoltă și UE se afirmă tot mai

mult ca putere politică la nivel global, se poate concluziona că Bruxelles-ul nu se află la distanță foarte mare de Washington.

## Legislația UE referitoare la *lobbying*

Numărul crescând al reprezentanților grupurilor de interese a dus la situația în care raportul dintre angajații Comisiei Europene și *lobby-iști* să fie de 1 la 1[31] în vreme ce instituțiile europene sunt suprasolicitate de *lobby-iști.* In acest caz este foarte dificil pentru oficialii europeni să poată comunica eficient cu toate grupurile de interese relevante și cu atât mai puțin să analizeze toate informațiile referitoare la acestea. Grupul care suferă cel mai mult de pe urma creșterii numărului fo&fry-iștilor activi în Bruxelles sunt membrii Parlamentului European, pentru care condițiile de lucru s-au înrăutățit considerabil, spre exemplu prin dispariția unor documente interne, blocarea îndelungată a liniilor telefonice sau fax-urilor, utilizarea abuzivă a logo-urilor oficiale.

Alte probleme legate de intensificarea activității Zofr&j'-iștilor se referă la favorizarea unor interese economice de către instituțiile europene și legată de această problemă, o transparență scăzută a proceselor decizionale. Apariția unor cazuri de corupție la nivel european și exercitarea nelegitimă a diverselor forme de influență de către *lobby-iști* au dus la începutul anilor '90 la lansarea unei discuții referitoare la reglementarea *lobbying-\x\m* european, discuție care a început concomitent și în fiecare dintre statele membre.[32]

Până la definitivarea procesului de creare a unui cod de conduită au trecut 8 ani[33], în care au fost prezentate diverse variante. Primul astfel de cod a fost elaborat de către socialistul belgian Marc Galle, președintele Comitetului pentru reguli și proceduri.[34] Raportul prezentat de către Galle nu conținea doar un cod de conduită, ci delimita și zone din cadrul clădirii Parlamentului în care *lobby-iștii* nu trebuiau să primească acces și oferea detalii asupra necesității publicării intereselor financiare ale oficialilor și întregului personal al instituțiilor europene. Raportul s-a lovit însă de opoziția Parlamentului și a-Comisiei Europene.[35]

Toate încercările de reglementare a *lobbying-uhii* s-au lovit de problema acordării unei definiții cât mai exacte a termenului de *lobby-ist.* Următorul pas în această direcție a fost Raportul Ford[36], inițiat de Glyn Ford, care se baza în mare parte pe experiențele lui

Galle. Acest raport reglementa într-o măsură foarte mică problema reprezentării de interese, astfle încât autorul s-a abținut în mod conștient de la acordarea unei definiții pentru termenul de *lobby-ist.* Pe de altă parte, raportul pleda pentru acordarea de către Colegiul de Chestori a unor cartele de acces în clădirea Parlamentului tuturor persoanelor care furnizau în mod constant informații membrilor Parlamentului. Nici pentru acest cod nu s-a putut obține o majoritate suficientă.

în cele din urmă, în 1996 a fost implementat un cod de conduită care se baza în mare parte pe Raportul Ford. Acest cod conține și definiția acordată de către Parlament termenului de *lobby-ist: "Lobby-iștii* pot fi actori privați, publici și non-guvernamentali. Aceștia pot oferi Parlamentului informații și cunoștințe specializate în numeroase domenii economice, sociale, de mediu și științifice"[37]. Analizând această definiție putem considera că Parlamentul privește *lobbying-\xl* ca pe o activitate aproape altruistă și subliniază contribuția pe care /oifry-iștii o aduc la desfășurarea activității Parlamentului. Totodată trebuie subliniat faptul că definiția nu face nicio referire la grupuri de interese care încearcă să influențeze instituțiile europene în scopul atingerii propriilor țeluri. Definiția acordată de Parlament este mult prea vagă, în sensul că nu reușește să delimiteze clar cine poate fi ținta unei strategii de *lobbying.*

Există 3 puncte principale pe care acest cod le conține. In primul rând, acordarea de cartele de acces în clădirea Parlamentului pentru o perioadă de maximum un an tuturor celor care desfășoară activitatea de *lobbying* în Parlamentul European, situație în care *lobbying-\x* este privit ca furnizarea de informații către membrii Parlamentului cu o frecvență de mai mult de 5 zile pe an. Aceste cartele de acces conțin numele *lobby-isiuhxx* și organizația pentru care acesta lucrează. Un al doilea punct la care face referire actul este constituirea unui registru al tuturor *lobby-iștilor* din Parlament, care^ să fie disponibil publicului pe pagina de web a Parlamentului. în vreme ce numele *lobby-\stu\xn* stă la dispoziția publicului, alte informații precum natura activității de *lobbying* desfășurată de acesta și care dintre membrii Parlamentului a oferit acestuia o recomandare pentru a putea obține cartela de acces nu sunt disponibile. în al treilea rând, pentru a primi o cartelă de acces, Zo&fiy-istul trebuie să se angajeze că va respecta codul de conduită și să se înregistreze la Parlament.

Potrivit codului adoptat în 1996, *lobby-istui* trebuie să ofere în scris informații generale referitoare la activitatea desfășurată, inclusiv numele organizației ale cărei interese le reprezintă, interesele politice ale organizației, numele și profesia acestuia, adresa împreună cu o copie a pașaportului, precum și indicarea perioadei pe durata căreia acesta își propune să facă *lobbying* în Parlamentul European.[38] în comparație cu informațiile pe care un /o66j-ist din Canada sau Statele Unite ale Americii trebuie să le prezinte pentru a-și putea desfășura activitatea, datele cerute de către Parlamentul European apar ca insuficiente și de o relevanță limitată.

Motivul pentru care implementarea unui regulament al activității /o66;y-iștilor s-a lovit de numeroase obstacole de-a lungul timpului este conflictul de valori și diferențele ideologice existente între diversele fracțiuni politice din interiorul Parlamentului. Astfel, partidele de stânga împreună cu grupurile de interese care nu erau orientate către obținerea de profit susțineau o reglementare cât mai strictă a *lobbying-ului.* Partidele creștin-democrate și liberale susțineau însă o reglementare cât mai permisivă, care să ghideze activitatea *lobby-iștihr* și să împiedice abuzul. Un factor esențial care a contribuit la implementarea cu succes al unui regulament al *lobbying-ului* a fost teama Parlamentului de a suferi pierderi de imagine din cauza tentativelor repetate de a crea un cod de conduită.[39]

In ceea ce privește Comisia Europeană, aceasta a sesizat la rândul ei importanța reglementării relației dintre structurile și angajații săi și reprezentanții grupurilor de interese. Un astfel de cod trebuie să stea la baza unui flux imformațional fără constrângeri în lipsa căruia Comisia nu își poate îndeplini funcția ei principală, aceea de a iniția propuneri legislative. In scopul creării unui cod de conduită, Comisia a intensificat dialogul asupra acestei probleme începând din 1992[40] ca urmare a înmulțirii numărului de abuzuri ale grupurilor de interese, dar și a intensificării activității Parlamentului în această direcție. Un an mai târziu Comisia publică un catalog *(An Open and Structured Dialogue Between the Commission and Special Interest Groups*[41]*)* ce conținea câteva reglementări minime și avea drept scop principal conștientizarea *lobby-iștihr* asupra necesității unui ghid care să le reglementeze activitatea.

în următorii 2 ani Comisia nu a putut crea un set complet de reglementări din cauza divergențelor de opinie din interiorul

acesteia.[42] în cele din urmă codul de conduită care a primit acceptul Comisiei a fost elaborat de un grup de firme de consultanță.[43] Acesta era menit să ofere reglementările necesare pentru o bună desfășurare a raporturilor dintre reprezentanții grupurilor de interese și Comisie, însă nu păstrează nimic din codul minimal elaborat inițial de către Comisie.

Prin intermediul acestui cod Comisia garantează o transparență crescută a activității sale susținută de următoarele măsuri: publicarea programului anual de activitate cât mai devreme posibil, facilitarea accesului la documente interne și crearea în 1996 pentru angajații săi a unei baze de date cu grupuri de interese. [44]

Măsurile adoptate de Parlament și Comisie în direcția reglementării activității Zo66y-iștilor au avut o eficiență limitată. In special în cazul codului de conduită implementat de către Comisie, se poate observa cât de importantă este pentru aceasta menținerea unor relații cât mai bune cu diverse grupuri de interese. Trebuie menționat totodată faptul că din cele 2 coduri implementate de Parlament și de Comisie lipsesc modalități eficiente de sancționare a comportamentelor abuzive, iar registrele care ar trebui să conțină date referitoare la toți *lobby-iștii* activi în Bruxelles sunt incomplete.

In ceea ce privește Consiliul de Miniștri, acesta nu a considerat necesară introducerea unui cod care să reglementeze raporturile sale cu grupurile de interese.

Ca urmare a informațiilor prezentate anterior se poate concluziona că în cadrul Uniunii Europene nu există o legislație clară referitoare la *lobbying* spre deosebire de SUA sau Canada.

### Stiluri și strategii de *lobbying* utilizate în Bruxelles

Grupurile de interese care doresc să obțină un rezultat favorabil în procesele decizionale de la nivelul Uniunii Europene se pot baza pe proceduri care au loc la nivelul instituțiilor în cazul în care au legături în interiorul acestor instituții. Cele mai multe grupuri însă nu beneficiază de un asemenea avantaj, astfel încât le rămâne doar speranța că rezultatul va fi în favoarea lor. Experții din cadrul anumitor comitete și a grupurilor de lucru îi pot aduce mai aproape de „câmpul de luptă". Metodele ortodoxe și neordoxe ale *lobbying-uhx* pot aduce aceste grupuri de interese cât mai aproape

posibil de cei care iau deciziile finale în chestiuni de importanță europeană.

*Lobbying-ul* de zi cu zi se poate dovedi dilematic pentru un grup de interese care urmărește să aplice metode neortodoxe. Cele mai importante întrebări la care *lobby-iștii* trebuie să găsească un răspuns este: cui, unde, asupra cărei probleme, când și cum trebuie aplicată o strategie de *lobbying*. Grupurile de interese trebuie să fie selective în construcția unei strategii. Tocmai această selectivitate face diferența între *lobby-iștii* amatori și cei profesioniști.[45]

Rinus van Schendelen identifică 3 coordonate care fac diferența între *lobbying-ul* profesional și cel practicat de amatori[46]:

**1. Ambiție**

Pentru a putea acționa trebuie pentru început să știm ce ne dorim să obținem. Stabilirea unui țel este însă un proces complex și pentru un *lobby-ist* acesta pornește de la următoarea întrebare: Ce provocări prezintă ^Uniunea Europeană pentru grupul de interese reprezentat? In cazul în care nu se poate identifica niciun răspuns la această întrebare, singura modalitate de acțiune este pasivitatea.

Definiția termenului „provocare" este însă'întotdeauna subiectivă, deoarece depinde de modul de percepere a realității, de propriile valori și norme, precum și diferența percepută între valori și norme. Grupurile de interese se diferențiază și prin felul în care definesc și percep o provocare venită din partea Uniunii Europene. In cadrul grupurilor cu o structură ierarhică, directorul general sau CEO este cel care definește o provocare și lasă înlăturarea acesteia în sarcina angajaților. în cadrul grupurilor organizate orizontal se stabilesc grupuri de lucru sau proceduri pentru a putea realiza o evaluare a situației. In ceea ce privește grupurile de interese care practică un *lobby-ing* profesionist, departamentul de *Public Affairs* din interiorul acestuia realizează activități de monitorizare și oferă angajaților posibilitatea de a-și exprima propriile viziuni cu privire la ceea ce consideră ei că ar fi o provocare pentru grupul de interese. Departamentul poate realiza astfel o listă cu probleme.

De cele mai multe ori listele cu probleme sunt foarte lungi, ceea ce înseamnă că pentru a acționa eficient, un grup de interese trebuie să dea dovadă de selectivitate. Grupurile profesioniste utilizează o serie de criterii raționale în cadrul procesului de selecție cum ar fi: influența susținerii unor interese asupra coeziunii interne a

grupului, raportul costuri-beneficii, oportunități și amenințări. In urma procesului de selecție va rezulta o listă scurtă, în cadrul căreia fiecare provocare identificată va fi prezentată sub forma unei ambiții a grupului. Conducerea grupului aprobă sau respinge lista astfel concepută și o trimite departamentului de *Public Affairs* pentru a o modifica sau pentru a lua măsurile necesare în direcția construirii unei strategii de *lobbying.* Se poate concluziona că procesul de selecție este complex, întrucât presupune o autoevaluare și de cele mai multe ori dureros, deoarece include renunțarea la anumite dorințe.

în cele din urmă trebuie scos în evidență faptul că fiecare grup trebuie să beneficieze de o anumită recuzită și resurse. Trebuie să dețină cunoștințe temeinice asupra procedurilor din cadrul Uniunii Europene și în special asupra domeniului în cadrul căruia activează. Trebuie să aibă la dispoziție o serie de *networks*[47], de specialiști și un buget minim. Coeziunea internă trebuie să constituie un factor de sprijin și stabilitate. Foarte important în atragerea de *stakeholder-i* este ceea ce grupul poate oferi acestora în schimbul sprijinului pe care grupul îl cere.

O mare parte din resursele și energia grupului sunt direcționate către obținerea unui consens în interiorul său. Grupurile care beneficiază de un grad ridicat de omogenitate și resurse materiale, cum ar fi *Greenpeace,* pot facemai ușor față problemelor interne, dar și provocărilor externe. In special guvernele și asociațiile regionale sunt grupurile de interese care au cele mai mari dificultăți atât pe plan intern, cât și extern întrucât se confruntă cu liste lungi de provocări, cu presiuni din partea publicurilor reprezentate, care le afectează selectivitatea și nu beneficiază de o coeziune internă puternică și nici de o paletă largă de resurse.

2. Cercetare

In spațiul pluralistic european fiecare interes este contestat de un altul și devine astfel o problemă. Un grup de interese beneficiază extrem de rar de o relație amicală cu unul dintre oficialii europeni aflați în cadrul forurilor de vârf a proceselor decizionale. Calea la aceste foruri de vârf este cel mai adesea blocată de numeroși alți *stakeholder-i,* care provin din diverse medii și au interese foarte diferite. Fiecare grup de interese care dorește sâ-și atingă țelul trebuie să monitorizeze permanent spațiul în cadrul căruia au loc procesele decizionale relevante pentru grup și în care activează

*stakeholder-ii* implicați. Din acest punct de vedere, o campanie de *lobbying* nu se diferențiază foarte mult de o campanie militară, doar armele și tacticile folosite diferă.

In cadrul acestei etape de cercetare, un grup de interese trebuie să facă *lobby* pentru a obține informații despre *stakeholder-i,* despre interesele acestora, programul lor și trebuie luată în calcul posibilitatea ca unii *stakeholder-i* să dispară din aria de interese a grupului și alții să apară în locul acestora.

Scopul etapei de cercetare este identificarea unor căi promițătoare de a realiza propriile ambiții prin descoperirea de potențiali prieteni, dușmani, coaliții bazate pe interese comune și o anumită structură a spațiului decizional la un moment dat. Informațiile astfel obținute sunt necesare pentru a determina strategia de *lobbying* potrivită și pentru a stabili dacă grupul de interese acționează într-un spațiu favorabil sau ostil țelurilor sale.

în urma etapei de cercetare grupul de interese poate începe să facă *lobby* pentru atingerea scopurilor sale prin construirea de coaliții, negocieri și încheierea de parteneriate. Cele mai bune tactici de *lobbying* sunt adaptate la factorii situaționali și iau în considerare managementul *stakeholder-ilor,* a problemei, a timpului și a compoziției spațiului decizional.[48] In cazul unei situații favorabile, grupul de interese poate încerca să-și facă prieteni, să grăbească procesele și să nu facă foarte mult zgomot în jurul problemei. In cazul unui spațiu ostil, grupul ar trebui să încerce abordarea *stakeholder-ilor* care se opun problemei sau sunt neutri, să atragă atenția publicului asupra problemei și să mobilizeze *stakeholder-ii* care susțin interesele grupului.

însăși colectarea de informații necesită expertiză în domeniul *lobbying-vlxxi. O* mare parte a etapei de cercetare se desfășoară prin intermediul internet-ului, însă informațiile detaliate și cu o importanță ridicată provin din cadrul unor *networks* și a unor relații interpersonale. Firmele de consultanță vând numeroase informații, chiar referitoare la chestiuni interne ale unor companii sau organizații, dar și detalii din viața privată a unor persoane publice. O potențială mină de aur sunt arhivele companiilor și ale organizațiilor, însă accesul la acestea este dificil de obținut.

Niciun grup de interese nu poate obține o viziune completă și realistă asupra spațiului decizional în cadrul căruia trebuie să acționeze. întotdeauna rămâne un anumit grad de incertitudine care subliniază necesitatea desfășurării unui proces de cercetare

continuă. O eroare frecventă pe care o comit grupurile de interese este neglijarea unor *stakeholder-i* sau a unor interese.

**3. Prudență**

A face *lobby* în cadrul Uniunii Europene necesită o pregătire temeinică. Ambiția și cercetarea sunt necesare pentru a crește șansele de reușită, dar nu sunt suficiente. Acestea indică o direcție în vederea alegerii celor mai bune tactici și modalități de *lobbying* pentru o anumită situație, există însă o serie de factori care pot interveni cum ar fi definirea greșită a unei ambiții, erori în cercetarea spațiului decizional, oponenți mai bine pregătiți, un eveniment neașteptat care produce schmbări în cadrul spațiului decizional sau o reacție surprinzătoare din partea unui *stakeholder* important. Pentru a putea compensa aceste greșeli este nevoie de prudență.

Prudența implică nu numai o continuă monitorizare a ambițiilor și a cercetării, dar și grija referitoare la consecințele reale și potențiale ale aplicării unei anumite strategii de *lobbying.* Scopul principal al prudenței este acela de a acționa eficient pe traiectoria dorită. In special efectul de *boomerang*[49] și scandalurile[50] trebuie evitate cu orice preț.

In contradicție cu stereotipurile existente asupra activității de *lobby,* redus la discuții amicale și *networking,* acesta presupune numeroase activități profesionale: ambiție structurată, o cercetare minuțioasă a spațiului decizional și un comportament prudent. Primele 2 coordonate sunt condiții pentru cea de-a treia. Recurgerea la relații interpersonale rămâne unul dintre instrumentele *lobbying-ulm,* însă nu trebuie să fie singurul instrument utilizat .Activitatea de *lobbying este* doar o modalitate de a exercita influență, în vreme ce există și alte căi mai ortodoxe de a obține rezultatul dorit. O strategie de *lobbying* are cele mai mari șanse de reușită în momentul în care combină modalități diverse de influențare, care să fie adaptate la natura complexă a structurii Uniunii Europene.

### 5.1 Managementul spațiului decizional al Uniunii Europene

In cadrul spațiului decizional european activează atât grupuri de interese care practică un *lobbying* la nivel de amatori, cât și profesioniști. In cazul /o&fry-iștilor amatori, strategia urmată în

încercarea de influențare a oficialilor europeni este mult simplificată în comparație cu *lobby-iștii* profesioniști. Primul pas întreprins de aceștia este găsirea datelor de contact ale oficialilor europeni, a căror influențare prezintă relevanță pentru atingerea țelurilor grupului. Aceștia sunt abordați apoi într-un mod foarte direct de către *lobby-iști,* care încearcă să-i convingă de faptul că cel mai bun răspuns la cererea lor este unul afirmativ. In cazul în care răspunsul pe care îl primesc este unul negativ, /o66y-iștii vor face mult zgomot atât pe plan național, cât și la nivel european, recurgând chiar la proteste susținute de anumiți *stakeholder-i,* pe care au reușit să-i atragă de partea lor. Există însă și posibilitatea ca aceste grupuri de *lobby-iști* amatori să se lase sfătuiți de profesioniști ai branșei și să încerce să abordeze consilierii PR din țara lor de proveniență, reprezentanții naționali din cadrul Parlamentului european sau oficialii naționali care activează în cadrul Comisiei Europene.[31] Cea mai des utilizată modalitate de a aborda aceste oficialități este printr-o invitație la o masă de prânz sau cină, desfășurate într-o atmosferă amicală.

Grupurile de *lobby-iști* profesioniști știu că cea mai bună modalitate de a face *lobby* în spațiul competițional european depinde de fiecare situație în parte. Uneori chiar o abordare directă și zgomotoasă se poate dovedi ca o opțiune potrivită. *Lobby-istul* profesionist începe printr-o analiză temeinică a spațiului decizional european care în literatura de specialitate poartă numele de „arenă".[52] Există 4 elemente ale arenei pe care un /o66j-ist profesionist le analizează în etapa de pregătire: *stakeholder-i,* probleme, dinamica timpului și limitele arenei.[53] A doua problemă asupra căreia un *lobby-ist* trebuie să se concentreze o reprezintă colectarea de informații în cazul celor 4 elemente enumerate anterior. Cu ajutorul unei analize detaliate a arenei, *lobby-istul* poate să identifice aliați și oponenți, problema în cauză, aspecte temporale și posibile piedici sau dificultăți. Analiza arenei a primit în literatura de specialitate denumirea de *Public Affairs.*[54] în ciuda acestor pași necesari care cresc rata succesului, în practica de zi cu zi majoritatea grupurilor de /o66j-iști acționează asemenea unor amatori și urmează parțial sau deloc acești pași.

5.1.1 *Stakeholder-i*

Un grup de interese care aplică strategii de *lobbying* profesioniste începe' prin realizarea unui inventar a tuturor *stakeholder-ihr,* inclusiv a oficialilor europeni și a grupului însuși. Toți aceștia sunt actori în cadrul arenei care afectează sau pot fi afectați de către strategia de *lobbying* adoptată și care pot interveni într-o anumită etapă. Unii oficiali pot chiar să joace un rol dublu, întrucât sunt în același timp *stakeholder-i* și au putere de co-decizie în anumite chestiuni europene. Inventarul nu trebuie să fie direcționat doar către aliați și oponenți sau către entități formale. Acesta poate fi comparat cu o analiză militară a câmpului de luptă, în cadrul căreia fiecărui jucător aflat pe câmpul de luptă trebuie să i se acorde importanță.

In practică, majoritatea grupurilor de interese nu reușesc să îndeplinescă la un nivel satisfăcător acest prim pas din cadrul procesului de monitorizare a arenei.[55] Există în principal 2 greșeli care apar frecvent. în primul rând, numeroase grupuri de *lobby-iști* tratează cu superficialitate această etapă de pregătire[56]. Ministerele naționale tind să neglijeze autoritățile locale și regionale, precum și grupurile de interese private și tind să privească arena europeană ca un câmp de luptă interguvernamental. Pe de altă parte, numeroase grupuri de interese economice neglijează puterea de intervenție a unor ministere naționale în cadrul economiei naționale. Un proces de inventariere minuțios trebuie să ia în considerare *stakeholder-i* situați la cele mai joase nivele ale relevanței, inclusiv indivizi sau departamente din cadrul unor organizații și instituții. Rezultatul inventarierii va fi o listă lungă de *stakeholder-i* care mai târziu va trebui redusă la dimensiuni mai mici, însă pentru început este esențial ca niciun *stakeholder* care se poate dovedi important într-o fază ulterioară să nu fie pierdut din vedere.

In urma constituirii listei, trebuie realizată o evaluare în funcție de factorul relevanță a *stakeholder-ihr.* Ceea ce definește un *stakeholder* relevant este atât capacitatea acestuia de a interveni activ, cât și posesia unui grad suficient de ridicat de influență pentru a acționa eficient. [°7] Aceștia pot fi clasificați de-a lungul a 2 coordonate: activi-pasivi și slabi-puternici. Gradul de activism al unui *stakeholder* se măsoară în funcție de implicarea sa în politică, în vreme ce a doua coordonată este strâns legată de paleta de

resurse pe care un *stakeholder* o deține, care determină și tipul de influență pe care o poate exercita. Resursele pot lua diverse forme: financiare, expertiză, influență, reputație, personal, *networks* și indică măsura și modul în care *stakeholder-vd* își poate exercita influența. Este important de subliniat faptul că potențialul de influențare nu înseamnă influență reală, după cum o armată care dispune de resurse numeroase nu este neapărat și o armată victorioasă.

Realizarea unui inventar relevant al *stakeholder-ihr* necesită o monitorizare eficientă a arenei europene, întrucât trebuie luată în calcul și situația în care un *stakeholder* de importanță primară dovedește pasivitate față de problema în cauză tocmai pentru a nu fi luat în calcul de grupul de interese. Inventarul astfel realizat oferă grupului de interese posibilitatea de a adopta măsuri prudente cu privire la fiecare *stakeholder* în parte.

### 5.1.2 Probleme

Fiecare *stakeholder* acționează în funcție de propriile interese, care provin din pozițiile adoptate față de evenimentele care ocupă un loc în mediul în care acesta își desfășoară activitatea. Pozițiile adoptate de acesta sunt întotdeauna o combinație între propriile valori și faptele pe care le percepe. Este important pentru un grup de *lobby-iști* interesați într-un anumit *stakeholder* să identifice interesele și poziția acestuia față de anumite probleme relevante pentru grupul de interese. întrucât un interes cuprinde fapte, valori și soluții controversate, acesta poate fi tratat ca o problemă. Un *lobby-ist* trebuie să cunoscă toate interesele conflictuale pe care un *stakeholder* le are, astfel încât să-și poată demonstra sprijinul față de unele dintre acestea și să intre astfel în atenția *stakeholder-\Au.i* respectiv pentru a-l putea atrage de partea sa într-o etapă ulterioară.[58]

O greșeală pe care numeroși *lobby-iști* o fac este realizarea unei evaluări a arenei în interiorul propriului grup fără a aduna informații referitoare la actorii implicați. In această situație, ei privesc oficialii europeni ca autorități formale care dețin un rol exclusiv în procesele decizionale. Mai mult decât atât aceștia pot devia și către atitudinea nefavorabilă prin care consideră că poziția lor față de o anumită problemă este cea corectă. Din această poziție se desprind 2 greșeli pe care *lobby-iștii* le pot face în această

etapă a analizei arenei. Prima dintre acestea este aroganța[59], considerând câ poziția lor este singura soluție a problemei în cauză și că mai devreme sau mai târziu *stakeholder*-ii, care pot avea poziții si interese complet diferite, vor ajunge la concluzia că poziția grupului este într-adevăr excelentă. A doua greșeală pe care un grup de interese o poate comite este naivitatea.[60] Considerând că ei sunt singurii care au dreptate, un grup de *lobby-iști* poate face presupunerea automată că cei care au o poziție contradictorie greșesc și că doar ei dețin adevărul suprem. Aceeași atitudine o pot avea însă și unii *stakeholder-i,* care judecând prin prisma propriului sistem de valori și percepții asupra problemei, pot considera că sunt singurii deținători ai unei poziții corecte asupra problemei în discuție. Pluralismul de interese care planează în jurul unei probleme reflectă relativismul valorilor, datelor și al soluțiilor.

Identificarea problemei în cauză este într-adevăr dificilă, iar cu atât mai complicată este identificarea agendei și a intereselor reale ale *stakeholder-ilor*. Declarațiile oficiale ale acestora trebuie întotdeauna privite cu un anumit grad de scepticism.Ca și în practica diplomației, un *lobby-ist* trebuie să monitorizeze spațiul în care un *stakeholder* își desfășoară activitatea, valorile sale dominante și percepția pe care o are asupra realității. După colectarea acestor informații, *lobby-istul* poate identifica interesele și agenda reală ale unui *stakeholder*.

### 5.1.3 Timp

Arena europeană are o dinamică ridicată și se schimbă permanent. Lo66;y-iștii profesioniști sunt conștienți de relevanța factorului timp în cadrul analizei arenei. Experiența indică faptul că în etapa inițială a creării dosarului unei propuneri legislative numeroși *stakeholder-i* și interese trebuie luate în considerare. Ulterior se construiesc coaliții între *stakeholder-i* și interesele sunt grupate. In etapa finală a proceselor decizionale europene avem de-a face de obicei doar cu 2 grupuri de *stakeholder-i:* susținătorii dosarului cu propunerea și oponenții.

Factorul timp distribuie atât constrângeri, cât și oportunități. *Stakeholder-ii* care se află într-o poziție nefavorabilă tind în general să tragă de timp, astfel încât să poată găsi alte soluții, în vreme ce *stakeholder-ii* aflați într-o poziție favorabilă încearcă să grăbească procesele decizionale.

în practică, majoritatea grupurilor de *lobby-iști* acordă o atenție limitată factorului timp. Acest factor este luat în considerare de obicei după ce dosarul referitor la propunerea legislativă a intrat în atenția publicului,[61] ceea ce face ca grupul de interese să rateze oportunități sau să piardă șansa de a seziza o amenințare a intereselor lor. Abia într-o fază ulterioară ei pot dobândi informații mai exacte asupra actorilor și intereselor care se ascund în spatele propunerii legislative. Greșeala cea mai mare pe care un grup de interese o poate face în această etapă este convingerea că arena europeană este statică, ceea ce îi face să nu observe construirea de coaliții, să subestimeze urgența necesității de a acționa într-o anumită direcție și să nu poată distinge care *stakeholder-i* se află într-o poziție de câștig și care se află într-o situație nefavorabilă.[62] Pe scurt, *lobby-iștii* pierd capacitatea de a acționa eficient și proactiv, precum și de a grăbi sau încetini procesele decizionale. In această situație, grupul de interese este nevoit să se orienteze către un *lobbying* reactiv, care să le permită să contracareze amenințările la adresa intereselor lor, fiind nevoiți să neglijeze fructificarea unor oportunități.

Lo66j-iștii profesioniști realizează de obicei reevaluări periodice ale inventarului cu *stakeholder-i,* a situației în general în funcție de limite temporale și oportunități și încearcă atunci când este necesar să întârzie sau să grăbească procesele decizionale.[63]

### 5.1.4 Limite

Arena europeană nu se schimbă doar din punct de vedere temporal, ci și din punct de vedere al structurii și compoziției. Un grup de *lobby-iști* profesioniști trebuie să acorde atenție și granițelor arenei, care sunt rareori fixe. Procedurile formale pot doar parțial să determine compoziția unei arene. Atunci când o propunere legislativă intră în atenția publicului, un număr mai mare de *stakeholder-i* și probleme intră în discuție. Această situație apare frecvent în cazul proceselor decizionale de la nivelul Consiliului de Miniștri, întrucât un număr mare de jurnaliști urmăresc pas cu pas cazul.[64]

Numeroase grupuri fac greșeala de a neglija limitele arenei și de a considera că aceasta are o compoziție statică. In acest caz, nu acordă atenție *stakeholder-ilor* și problemelor care apar și dispar din arenă, ceea ce îi face insensibili față de cauzele și consecințele

dinamicii limitelor, care ar putea fi foarte relevante pentru interesele lor.[63] Neînțelegând importanța acestui factor, aceste grupuri sunt incapabile de a anticipa probleme care pot apărea în viitor și sunt luate prin surprindere. Drept consecință, pierd capacitatea de a aplica o strategie proactivă, direcționată către atragerea de noi *stakeholder-i* și introducerea sau dislocarea de noi probleme în cadrul arenei.

Un grup de *lobby-iști* profesioniști este conștient de importanța explorării volatilității limitelor arenei și de realizarea unor statistici referitoare la schimbările produse în cadrul acestor limite.[66] Aceste statistici servesc realizării unor prognoze asupra construirii de coaliții și a constrângerilor sau oportunităților create de factorul timp. Grupul de interese trebuie totodată să aibă în vedere faptul că atenția pe care opinia publică o acordă dosarului unei propuneri determină intrarea sau ieșirea unor *stakeholder-i* și a unor probleme de pe arenă.

Analiza celor 4 componente ale arenei poate fi considerată o sarcină anevoioasă pentru grupurile de interese, întrucât necesită numeroase resurse. Trebuie avut în vedere faptul că o analiză completă și de încredere a arenei nu este posibilă.

Imposibilitatea realizării unei analize complete a arenei este legată de absența unor granițe fixe ale arenei. *Stakeholder-i* și probleme pot mereu să dispară și să apară în cadrul arenei. Plenitudinea există de cele mai multe ori doar pentru o scurtă perioadă de timp. Totodată analiza unei arene nu poate fi considerată niciodată drept demnă de o încredere totală, din cauza dezinformării practicate de unii *stakeholder-i* și a intereselor lor fluctuante.

Cele mai bune metode pe care un grup de interese le poate aplica pentru a putea realiza o analiză cât mai realistă a arenei sunt estimarea rațională și evaluarea din mai multe unghiuri a arenei.[67] Estimarea rațională se bazează pe tehnici cum ar fi explorarea unor surse informaționale (site-uri, documente, arhive), studiul comparativ al unor dosare conținând propuneri legislative, cunoștințe teoretice asupra structurii și proceselor decizionale din cadrul Uniunii Europene, utilizarea personalului unor companii, instituții, organizații ca surse informaționale și adresarea unor cereri către *stakeholder-ii* apropiați de a realiza o evaluare a arenei. Evaluarea din mai multe unghiuri se referă la realizarea unei analize a arenei de către cel puțin două grupuri diferite la același moment în timp. De cele mai multe ori, în urma aplicării acestei metode rezultă două

evaluări diferite ale arenei, situație în care organizarea unei dezbateri între cele 2 grupuri care au realizat analizele este necesară pentru a obține o viziune cât mai clară asupra arenei.

In cadrul spațiului decizional european grupurile de interese se confruntă adesea cu situația în care nu au timpul sau resursele necesare pentru a realiza o analiză temeinică a arenei cu toți pașii descriși anterior. In acest caz se poate realiza o scanare rapidă a arenei bazată pe 2 dimensiuni: *stakeholder-i* și problemele sau pozițiile cheie legate de *stakeholder-i*.[68]

Un grup de interese poate alege să practice un management de scurtă durată sawde lungă durată a arenei europene, alegerea fiind determinată de factori precum interesele susținute, problema în cauză și de resursele care stau grupului la dispoziție.

Managementul de scurtă durată a arenei pornește de la cele 4 componente de bază ale analizei arenei. In cazul managementului problemei, *lobby-iștii* se confruntă cu o dilemă: să acționeze ofensiv, prin fructificarea propriilor oportunități și crearea de amenințări pentru oponenți sau să adopte o strategie defensivă, concretizată prin blocarea oportunităților oponenților și neutralizarea propriilor amenințări.[69] în cadrul Uniunii Europene s-a constatat că adoptarea unei poziții defensive este atât mai ușoară, cât și mai puțin riscantă decât o acțiune ofensivă.[70]

Al doilea principiu care stă la baza managementului de scurtă durată este cel al *stakeholder-ihr*. O nouă dilemă apare în această situație: alegerea unei strategii ofensive prin expoatarea propriilor puncte tari și a punctelor slabe ale adversarului sau optarea pentru o poziție defensivă concretizată prin reducerea propriilor puncte slabe și a punctelor tari ale adversarului. Ca și în cazul managementului problemei, pentru cele mai multe situații este recomandabilă adoptarea poziției defensive, întrucât este mult mai ușor a bloca decât a lansa un atac.

Managementul timpului[71] aduce cu sine situația în care grupul de fo&6;y-iști trebuie să aleagă între a grăbi procesele decizionale sau a le încetini. Alegerea depinde de poziția favorabilă sau nefavorabilă în care se află grupul, însă de cele mai multe ori este mai înțelept a trage de timp pentru a putea realiza o analiză temeinică a arenei. In acest caz însă o importanță deosebită trebuie acordată dinamicii arenei și a schimbărilor care se pot produce într-o anumită perioadă de timp și care pot aduce cu sine necesitatea regândirii complete a strategiei de *lobbying*.

In cele din urmă voi face referire la managementul limitelor arenei[72]. In cazul acestui ultim principiu dilema se rezumă la luarea unei decizii cu privire la restrângerea sau lărgirea acestor limite prin introducerea de noi *stakeholder-i* și probleme în cadrul arenei. Varianta aparent mai ușoară ar fi restrângerea limitelor, acțiune prin intermediul căreia grupul de interese poate exercita un control mai eficient asupra arenei.

Există cazuri în care asumarea de riscuri reduse nu aduce rezultatele dorite, întrucât riscuri reduse semnifică de multe ori și câștiguri reduse. Un grup de /066^-iști care acceptă probleme și riscuri mai ridicate poate câștiga totul sau poate să cadă victimă propriilor ambiții. Totuși cele mai multe grupuri de *lobby-iști* par să prefere riscuri reduse, întrucât apreciază șansa de a câștiga mai puțin atractivă decât posibilitatea de a pierde totul. Raționamentul care se ascunde în spatele acestei alegeri este acela că un grup de *lobby-iști* poate fi interesat în mai multe dosare cu propuneri în același timp. Suma mai multor câștiguri mici, obținute ușor și sigur este considerată mai atractivă decât urmărirea obținerii unui câștig mai mare, cu eforturi mai ridicate și implicând riscul unor pierderi severe.

Fiecare arenă, construită în jurul dosarului unei propuneri legislative prezintă grade diferite de dificultate pentru *lobby-iști*. Există în linii mari 3 tipuri de arene în funcție de care Zo66y-iștii își structurează activitatea: arena favorabilă, ostilă și nedeterminată sau imprevizibilă.[73] îmi voi îndrepta în continuare atenția către descrierea fiecăreia dintre cele 3 arene și a practicilor de *lobbying* care corespund cel mai bine fiecărui tip de arenă.

Intr-o arenă preponderent favorabilă, strategia aplicată cel mai frecvent de către grupurile de interese se rezumă la încercarea de a menține situația favorabilă pentru ca mai apoi să culeagă rezultatele. Există însă și o serie de măsuri de siguranță care pot fi luate. Pentru început ar trebui organizată o întâlnire a tuturor *stakeholder-ihr* care susțin cauza *lobby-iștihr* și care au interese similare, pentru a-i mobiliza către o direcție de acțiune comună.
[74] Dintre acești *stakeholder-i* trebuie selectat cel care deține cea mai mare putere de influență și care poate juca rolul de lider pentru grup. In cazul coalițiilor de *stakeholder-i* care prezintă un risc minim de opoziție, o tactică eficientă este identificarea problemelor și clivajelor interne ale coaliției și încercarea de maximizare a acestora pentru a distrage atenția de la dosarul cu propunerea și de la

acțiunile întreprinse de grupul de interese. Managementul timpului trebuie directionat către accelerarea proceselor decizionale, în vreme ce managementul limitelor arenei trebuie să asigure restrângerea limitelor la grupul de *stakeholder-i* susținători ai poziției Zo66j-iștilor și la problemele deja existente.

In cazul unei arene ostile soluția deloc surprinzătoare este reprezentată de provocarea unei schimbări a situației.[75] Un prim pas este constituit de identificarea problemelor interne care pot exista în interiorul coalițiilor de oponenți, analiză care evidențiază și care dintre oponenți ar putea fi deschiși unei negocieri sau schimbări de poziție în favoarea grupului de *lobby-iști*. O altă abordare o reprezintă manipularea problemei, prin reformularea unei anumite chestiuni astfel încât aceasta să fie mai ușor de înțeles și să atragă sprijin. Managementul timpului trebuie să urmărească amânarea proceselor decizionale pentru a câștiga timpul necesar unor consultații și cercetări adiționale. Lărgirea limitelor arenei poate să contribuie la schimbarea situației în mod favorabil. Apariția unor noi probleme și *stakeholder-i* în arenă oferă cel puțin avantajul încetinirii procesului decizional, însă pot oferi și oportunitatea găsirii de noi opțiuni în scopul rezolvării unor probleme și construirii de noi coaliții. In unele cazuri este recomandabilă aducerea problemei în atenția opiniei publice pentru a atrage noi *stakeholder-i*.

Arena nedeterminată poate să conțină fie o paletă largă de poziții diferite, fie este neutră față de problema în cauză[76]. în această situație, *stakeholder-ii* sunt în căutarea de informații și sunt cel mai adesea deschiși către negocieri. Managementul problemei este directionat către o reformulare a acesteia astfel încât să fie capabilă să ofere o interpretare cât mai atractivă a faptelor pentru *stakeholder-i*. Deciziile referitoare la managementul timpului și a limitelor arenei pot fi luate mai târziu în funcție de modul în care evoluează. In general, un avantaj adițional este adus de orientarea către o acțiune fără grabă și încercarea de a obține informații adiționale asupra jucătorilor arenei.

Managementul de lungă durată a arenei începe devreme și se termină târziu. Cu cât grupul de *lobby-iști* începe mai devreme cercetarea și analiza arenei, cu atât vor dobândi mai repede o viziune detaliată a acesteia, care să le permită să acționeze corespunzător. Cu toate că apare ca un lucru evident, trebuie să menționez faptul că o pregătire începută din timp are potențialul de a

reduce rata erorilor și de a economisi resurse. Este important ca *lobby-iștii* să efectueze o monitorizare continuă a arenei, chiar și după ce oficialii europeni au luat o decizie cu privire la dosarul conținând propunerea legislativă.[77]

Managementul continuu al arenei prezintă anumite avantaje față de un management de scurtă durată. In special în cazul Comisiei Europene atunci când una dintre problemele legate de propunerea legislativă poate deveni iritantă pentru un anumit grup de interese, oficialii Comisiei sunt deschiși expertizei venite din exterior pentru a putea găsi o soluție optimă pentru toți actorii implicați. Printr-o pregătire începută din timp, un grup de /o66y-iști este capabil să ofere Comisiei informațiile necesare, pe care însă le poate prezenta în avantajul lor și pot chiar propune Comisiei anumite soluții, ceea ce le crește puterea de influență. în momentul în care se ajunge în faza finală a procesului decizional, majoritatea *stakeholder-ilor* și a oficialilor europeni au nevoie de sprijin mai mult decât de informații. O cercetare temeinică a arenei oferă din nou /o66j-iștilor șansa de a oferi cel mai potrivit sprijin și de a face prognoze asupra evoluției procesului decizional. în al doilea rând, managementul de lungă durată permite nu doar efectuarea unei analize a arenei în funcție de *stakeholder-i,* probleme, timp, limite sau dificultăți, ci oferă și informațiile necesare determinării celui mai eficient mod de influențare a oficialilor europeni.[78] Un ultim avantaj este posibiliatea anticipării și a generării de răspunsuri pentru anumite scenarii sau schimbări care pot apărea.

### 5.2 Tactici și metode specifice **aplicate de** *lobby-iști*

în urma efectuării unei analize a arenei europene, vine momentul pentru un grup de interese să aleagă căi și metode de influențare prin care să își atingă scopul. O opțiune este desigur reprezentată de aplicarea de metode ortodoxe, cum ar fi solicitarea unor întâlniri consultative cu oficialii Comisiei Europene sau a unei audiențe în cadrul Parlamentului European. Marele dezavantaj al acestei metode este faptul că este accesibilă tuturor grupurilor de interese și *stakeholder-ilor,* ceea ce înseamnă că astfel de întâlniri sunt greu de obținut din cauza numărului mare de solicitări și nu oferă grupului de interese niciun avantaj în plus față de oponenți. In această situație, majoritatea grupurilor de interese caută

metode mai puțin ortodoxe pentru a obține ceea ce doresc, recurgând la *lobbying*.

In ceea ce privește alegerea unui stil potrivit de *lobbying,* grupurile de interese sunt confruntate cu numeroase dileme: să aplice o tactică bazată pe cerere sau pe ofertă, să adopte un stil formal sau informai, să acționeze direct sau indirect și să facă zgomot în jurul problemei sau să acționeze în cât mai multă liniște. în continuare voi încerca să explic fiecare dintre dilemele menționate mai sus.

Cerere sau ofertă? Alegerea între cele două tactici se bazează cel mai adesea pe pregătirea de către grupul de interese a unei liste cu cereri și oferte.[79] Fără a dezvolta anumite cereri, grupul nu poate să-și atingă interesele și să schimbe rezultatul în favoarea lor, iar în lipsa unei oferte cu servicii pe care le pot furniza, *lobby-iștii* nu pot stârni interesul *stakeholder-Hor*. De cele mai multe ori însă lista cererilor este mult mai lungă decât a ofertelor și este structurată cu mult timp înainte ca *lobby-iștii* să adopte o tactică. Când intră însă în arenă, grupul trebuie să dispună și de o listă clară cu oferte, întrucât pentru a-și construi și menține o poziție, este necesar să afișeze un comportament în aparență benevolent și plin de carismă. Grupul de interese trebuie să-și construiască pe cât posibil o imagine pozitivă, plăcută și prietenoasă care să stârnească interes și nu în ultimul rând să propage credibilitate.

O astfel de imagine pozitivă poate fi construită prin mai multe instrumente. In primul rând, grupul trebuie să-și dovedească înclinația către dialoguri sociale și construirea de relații interpersonale prin invitații la prânz, cină sau petreceri a *stakeholder*-ilor și a oficialilor europeni. Apoi, trebuie să dovedească interes față de problemele acestora, încercând să obțină informații despre programul și activitatea lor. Este foarte important ca *lobby-iștii* să se arate dispuși să ofere expertiză și sprijin oficialilor europeni pentru a-i ajuta în munca lor. Toate aceste măsuri au rolul de a pregăti bazele pentru cererile grupului de interese.

Un grup de *lobby-iști* profesioniști va încerca să-și satisfacă interesele bazându-se pe ceea ce pot oferi. Trebuie luat însă în considerare faptul că acest mod de a acționa nu este suficient atâta timp cât grupul de interese nu își adaptează cererea și oferta la cererile și ofertele *stakeholder-ihr*. Acest comportament se apropie foarte mult de ceea ce în literatura de specialitate poartă numele de „*marketing* politic"[80]. Arena europeană poate fi privită ca o piață

politică în cadrul căreia se desfășoară o competiție deschisă și runde de negociere între *stakeholder-i,* până în momentul atingerii unui consens. In alegerea argumentelor potrivite, *lobby-iștii* trebuie să țină cont de faptul că nu trebuie să-și promoveze în primul rând propriile dorințe, ci ceea ce partea opusă își dorește să audă.

Analiza arenei oferă cele mai bune indicații cu privire la modul de a acționa în privința cererii și a ofertei. în unele situații, grupul de interese își poate permite să ceară mai mult decât poate oferi sau este nevoit să pună accentul pe serviciile pe care le poate oferi. Spre exemplu, în cazul unei arene favorabile, există posibilitatea ca *lobby-istul* să nu fie nevoit să ofere foarte multe servicii și să obțină relativ ușor satisfacerea intereselor. Pe de altă parte, în cazul unei arene nedeterminate, cu un număr mare de *stakeholder-i* neutri, este recomandabil ca un grup de interese să se concentreze pe promovarea serviciilor pe care le poate oferi, pentru a atrage cât mai mulți *stakeholder-i* de partea sa. Alegerea referitoare la concentrarea pe cerere sau pe ofertă trebuie să țină cont de prioritățile pe termen lung și pe termen scurt ale grupului de interese. In cazul în care grupul își promovează lista cu cereri, riscă să fie privit ca un jucător egoist și să-și construiască o imagine negativă. Dacă face însă prea multe oferte, există posibilitatea să fie considerat un jucător ușor manipulabil și slab. In această situație decizia trebuie luată în funcție de context.

Formal sau informai? Simțul comun indică celor mai mulți /o66j-iști să adopte un stil foarte formal de abordare a *stakeholder-ilor* și a oficialilor europeni, reducând strategia de *lobbying* la căutarea oficialului sau a instituției responsabile de semnarea actelor finale. Majoritatea /066^-iștilor care își desfășoară activitatea în Bruxelles consideră că trimiterea unei scrisori oficiale responsabilului european și obținerea unei decizii formale favorabile ar fi de ajuns în scopul satisfacerii propriilor interese.[81] Obținerea deciziei formale dorite nu înseamnă însă un succes total, întrucât această decizie poate fi implementată într-un mod nefavorabil sau anumite măsuri pot întâmpina blocaje.

Există în principal 4 situații[82] în care nu este recomandată o abordare formală a problemei: atunci când nu se dorește luarea unei decizii și se încearcă în cel mai bun caz blocarea sau încetinirea procesului decizional; în cazul încercării de a obține informații de importanță crucială; în situația în care cei de care depinde decizia oficială nu coincid cu cei care au realizat conținutul actului si în

cele din urmă, atunci când grupul de *lobby-iști* încearcă să construiască coaliții cu diverși *stakeholder-i* este recomandabil să acționeze cu discreție.

Un *lobbying* eficient este construit de obicei prin situații informale, care sunt mult mai favorabile unei monitorizări adecvate și construirii de relații interpersonale sau *networking*[83]. In urma etapei inițiale de pregătire, grupul de interese poate să descopere care *stakeholder* poate fi abordat într-un mod informai și cu privire la ce probleme.

Direct sau indirect? Cele mai multe grupuri de *lobby-iști* fac uz de metode directe de abordare a *stakeholder-ihr* și oficialilor europeni, cum ar fi întâlniri, petreceri, scrisori oficiale. Metodele directe pot fi combinate cu utilizarea unor instrumente publicitare, cum ar fi broșuri sau spoturi radio și TV, organizarea unei conferințe de presă sau a unor demonstrații publice.

Prin metode indirecte de abordare, grupul de interese disociază mesajul de imaginea sa și îl transmite printr-un alt mediu. Există cel puțin 3 avantaje pe care le prezintă o metodă indirectă de abordare. In primul rând, emițătorul mesajului rămâne invizibil și în acest mod nu atrage atenția asupra sa. în al doilea rând, *stakeholder-ul* primește mesajul dintr-o sursă neutră, ceea ce face mesajul mai convingător și conduce *stakeholder-ul* la ideea că acesta este un interes general, împărtășit de mai multe grupuri. în al treilea rând, în cazul apariției unei opoziții, aceasta va necesita o perioada mai lungă de timp până să descopere adevăratul emițător și să contraatace. Există însă și un dezavantaj care trebuie luat în considerare și anume faptul că mesajul poate fi distorsionat, din moment ce adevăratul emițător nu este cel care transmite mesajul. Printre cele mai eficiente stiluri indirecte de *lobbying* se numără *grass-roots-lobbying (lobbying* la rădăcinile ierbii)[84], care presupune mobilizarea unei părți mari a opiniei publice, care prin intermediul mass-media sau acțiuni telefonice pot acționa indirect asupra factorilor decizionali europeni. Mobilizarea lor necesită însă numeroase resurse.

O ultimă dilemă cu care se confruntă grupurile de *lobby-iști* se referă la alegerea unui mod discret sau zgomots de a acționa.[8s] Grupurile de interese care acționează zgomotos sunt de obicei grupuri mici, de amatori care încearcă să atragă atenția opiniei publice. A acționa discret în *lobbying-\A* european înseamnă a opera

pe cât posibil în spatele ușilor închise și *incognito* pentru actori din mediul exterior.

Efectul unui stil de *lobbying* zgomotos este mobilizarea mai multor *stakeholder-i,* ceea ce conduce la lărgirea granițelor arenei europene[86]. *Stakeholder-i* neutri sunt stimulați să intre în arenă, aducând probleme și interese noi în discuție. Aceasta conduce la întârzierea proceselor decizionale. Un stil discret de *lobbying* are efectul opus: limitele arenei sunt menținute sau restrânse, iar în cazul în care calea către un compromis nu este foarte lungă, acest stil accelerează procesele de luare a deciziilor.[87] Comparând cele 2 stiluri de *lobbying* se poate ajunge la ideea că un *lobbying* zgomotos face situația mult mai dificil de controlat, iar în cazul în care situația devine nefavorabilă grupului, este foarte dificil pentru grupul de interese să găsească un remediu. Cu alte cuvinte, acest stil presupune o abordare mult mai riscantă.

In literatura de specialitate sunt menționate și alte stiluri de *lobbying* pe care le voi discuta în cele ce urmează.

*Bottom-up lobbying (lobbying* de jos în sus)[88] se referă la încercarea de influențare a funcționarilor responsabili de redactarea actelor la nivel european. Această metodă pare mult mai accesibilă deoarece este mai greu de ajuns la oficialii situați pe trepte mai înalte ale ierahiei politice a UE. Totodată oficialii europeni situați în poziții înalte își formează de obicei rețele de comunicare închise, alcătuite preponderent din persoane de încredere cu care se consultă în anumite probleme. Concentrarea eforturilor de *lobbying* asupra funcționarilor poate da rezultate mai ales în cazul Consiliului de Miniștri, întrucât acesta este privit de către majoritatea Zo66y-iștilor drept cea mai dificil de influențat instituție europeană.

In competiția existentă între grupurile de interese, *lobby-iștii* sunt nevoiți să utilizeze toate canalele de comunicare care le stau la dispoziție, tehnică ce poartă numele de *multi-voice lobbying*[S9]*(* *lobbying* cu mai multe voci). Punerea în aplicare a acestei tehnici necesită numeroase resurse și o coordonare cât mai bună. Reprezentanții unui anumit interes trebuie să exercite în cadrul sistemului european fragmentat o influență continuă asupra proceselor decizionale pentru a avea succes în demersurile lor.

în cazul reprezentării diverselor interese socio-economice este recomandabil să se practice un *lobbying* pozitiv,[90] și nu unul negativ orientat către blocarea implementării anumitor decizii. Răspândirea de acuzații, șantaj sau blocaje nu sunt deloc apreciate și disturbă

activitatea funcționarilor și a politicienilor europeni. Chiar dacă o atitudine pozitivă este uneori contrară intereselor *lobby-iștihr,* aceasta este totuși singura modalitate acceptată în arena europeană.

O tehnică utilizată frecvent în arena europeană poartă numele de *low-profile lobbying (lobbying* discret).[91] Această tehnică include un mod de a acționa decent și subtil al *lobby-istuhxi,* care se diferențiază de *lobbying-ul* american agresiv. Stilul american agresiv este motivul pentru care *lobbying-ul* american are o reputație atât de proastă în cadrul spațiului european.

Unul dintre rolurile de bază ale instituțiilor europene este de a sprijini procesul de integrare europeană. Pentru a putea influența eficient instituțiile europene, grupurile de interese trebuie să țină cont de acest aspect și să își prezinte poziția dintr-o perspectivă pro-europeană. Informațiile prezentate oficialilor europeni nu trebuie să lase impresia susținerii unor interese particulare, ci să fie în concordanță cu țelurile Uniunii Europene.

O componentă esențială a transmiterii intereselor sunt și tehnici care urmăresc construcția și menținerea unor canale de comunicare, ceea ce poartă numele de *social lobbying (lobbying* social)[92]. Aceste tehnici includ petreceri, călătorii, cadouri și diferite servicii, care se situează însă în zona gri a legalității și se suprapun în anumite cazuri cu metode de corupție. Scopul acestor activități este de a afla ce persoane sunt responsabile pentru luarea anumitor decizii. Se adaugă o cercetare a pregătirii profesionale a oficialilor europeni, pentru a afla ce interese au și de ce legături interpersonale dispun.

### Limite și dificultăți ale ioM)y-iștilor în Bruxelles

Limitele arenei europene vin din partea emițătorului, adică a grupului de *lobby-iști,* a canalelor prin intermediul cărora este transmis mesajul, a arenei însăși, care constituie mediul în interiorul căruia are loc schimbul de informații, a receptorilor reprezentați cel mai adesea de oficialii europeni și de *stakeholder-i.*[93] Toate aceste limite și dificultăți sunt văzute din perspectiva grupului de interese care transmite un mesaj. Limitele care corespund fiecăruia dintre factorii enumerați mai sus sunt relative, astfel încât același set de limite se poate dovedi atât favorabil cât și nefavorabil pentru un grup de *lobby-iști* în funcție de situație.

6.1 Limitele emițătorului

*Lobbying-vl* și *Public Affairs* includ activități puternic influențate de natura umană. Persoana sau grupul care se ocupă de aceste activități trebuie să caute mereu să fie cu un pas înaintea oponenților, ca și în cazul unei partide de șah. Există însă anumite caracteristici ale naturii umane care pot disturba pregătirea necesară acestui domeniu. Un exemplu în acest sens este situația în care o anumită dramă în viața privată a individului poate deveni un obstacol și afecta performanța acestuia în cadrul activităților profesionale. Totodată, anumite trăsături de caracter cum ar fi aroganța sau vanitatea pot face ca un *lobby-ist* să devină propriul său dușman în cadrul arenei europene. Aceste limite legate de natura umană pot fi incluse în trei categorii: emoții, dogme și norme, mituri.[94]

Există o listă infinită de emoții care influențează modul în care un grup de interese acționează. Un exemplu în acest caz este panica. Aceasta poate să apară în etapa de analiză a arenei europene, atunci când grupul de interese trebuie să facă o alegere asupra căror *stakeholder-i* și probleme trebuie să se concentreze și când se află sub presiunea realizării unei alegeri potrivite sau în situațiile în care grupul se vede nevoit să dezvolte o reacție rapidă la anumite schimbări survenite brusc în cadrul arenei. Trebuie menționată și situația des întâlnită în care *lobby-iștii* se pot simți nedreptățiți sau discriminați de anumiți *stakeholder-i* sau oficiali europeni, caz în care reacția acestora este puternic influențată de factorul emoțional. In ceea ce privește oficialii europeni, majoritatea dovedesc un scepticism ridicat față de interesele exprimate de către *lobby-iști,* ceea ce contribuie la menținerea unui climat de neîncredere în cadrul spațiului decizional european. O emoție prezentă întotdeauna pe arena europeană este nesiguranța, care provine din dificultatea tuturor jucătorilor arenei de a obține informații complete și corecte asupra situației.

Dogmele în spațiul decizional european înseamnă convingeri puternice asupra corectitudinii modului de a gândi al unui anumit grup și sunt de obicei imune față de dezbateri critice. Nu este deloc neobișnuit ca un grup de interese să fie convins de faptul că poziția sa este cea mai bună sau corectă într-o anumită problemă. De multe ori, grupurile de *lobby-iști* sunt înclinate către fixarea unei strategii inițiale și în momentul în care sunt confruntați cu o provocare

preferă să se ocupe de rezolvarea pentru moment a detaliilor nefavorabile, decât să își schimbe normele fixate inițial. Această lipsă de flexibilitate este cauza eliminării din calcul a unor soluții. In stadiul de monitorizare a arenei europene, *lobby-iștii* își formează convingeri puternice asupra situației și a *stakeholder-ilor* implicați, neglijând realitatea empirică. La nivelul Uniunii Europene, dogmele și normele au un potențial ridicat de iritare a altor grupuri, care la rândul lor pot fi convinse de corectitudinea viziunii lor. Pe de altă parte, dogmele pot fi percepute ca o negare a principiilor pluralismului și a relativismului valorilor, constituind o piedică în calea negocierilor și un combustibil care alimentează utilizarea de argumente emoționale și nu raționale.

Miturile sunt idei preconcepute cu un grad ridicat de popularitate. Acestea sunt considerate adevăruri asolute, cu toate că își au de cele mai multe ori originile în ficțiune, tradiții, folclor, propagandă sau stereotipuri. Iată câteva mituri referitoare la Uniunea Europeană. în primul rând, UE este privită ca o birocrație imensă, însă în ceea ce privește bugetul și numărul de angajați această constatare este departe de realitate. Un alt mit se referă la faptul că Uniunea Europeană este elitistă, însă aceasta este un sistem decizional deschis multor grupuri competitive, pe scurt am putea să o considerăm o poliarhie. Fiecare grup sau individ are anumite mituri, care stau la baza unei percepții eronate a realității și în consecință a unor acțiuni fundamentate pe stereotipuri. Un grup de *lobby-iști* care se bazează pe mituri își limitează drastic șansele de succes la nivel european.

Emițătorul sau grupul de interese prezintă și o serie de limite legate de organizarea sa internă[95]. Numeroase grupuri de *lobby-iști* au o reputație proastă, nu dispun de anumite resurse sau au o conducere ineficientă. Există o serie întreagă de variabile organizaționale care limitează eficiența unui grup de interese la nivel european. In cele ce urmează mă voi concentra asupra unui număr restrâns de astfel de variabile.

Lipsa unei coeziuni suficiente[96] este una dintre cele mai des întâlnite cauze, care stau la baza insuccesului unui grup de *lobby-iști.* Fiecare grup are un anumit grad de pluralism intern, provenit din diferențe de valori, roluri, așteptări ale membrilor. Intr-o anumită măsură pluralismul poate fi privit ca un atu, în sensul în care promovează creativitatea internă și crește adaptabilitatea grupului la schimbări din mediul extern. Pe de altă parte,

acest factor poate duce la încetinirea proceselor de luare a unor decizii, punând piedici performanței externe a grupului. O situație nefavorabilă poate fi determinată de transmiterea într-o perioadă scurtă de timp a unor mesaje diferite aceluiași grup țintă, ceea ce poate cauza pierderea credibilității grupului și serioase daune de imagine.

Lipsuri prezente în diverse domenii cum ar fi expertiză, relații interpersonale sau resurse au efecte negative asupra performanței grupului de *lobby-iști*. Informațiile referitoare la Uniunea Europeană nu sunt întotdeauna complete și de încredere. Timpul este de asemenea mereu insuficient, așa cum sunt și persoanele cu o pregătire profesională excelentă. Pe scurt, fiecare resursă este greu de obținut și poate fi pierdută în orice moment.

Deficite în managementul pe care îl practică un grup de interese sunt aproape imposibil de evitat. Nicio tehnică de management nu este complet lipsită de emoții, dogme și mituri. Un grup de interese poate spre exemplu să acționeze pe baza emoțiilor în privința unui *stakeholder,* dogmatic din momentul în care și-a definitivat strategia și să adopte o poziție bazată pe mituri cu privire la Uniunea Europeană. Sarcina specifică managementului este însă de a controla și de a găsi soluții pentru aceste limite umane și organizaționale. Managementul întâmpină însă propriile dificultăți în sensul că decizia referitoare la adoptarea unei anumite strategii nu are întotdeauna la bază o evaluare sistematică a normelor preferate și a realității, ci un compromis între vechea strategie și cea ideală astfel încât să fie satisfăcute dorințele celei mai mari părți a membrilor conducerii.

### 6.2 Limitele canalului de transmisie

Un canal reprezintă un sistem de transmitere a unor mesaje. Există numeroase tipuri de canale. Acestea pot fi unidirecționale, care servesc fie transmiterii, fie receptionării de mesaje sau bidirecționale, în cazul unui proces interactiv de comunicare. Un grup de interese poate alege un singur canal sau un sistem compus din canale multiple. Canalele pot fi directe sau indirecte, asemenea tehnicilor de *lobbying* sau închise și deschise, ceea ce înseamnă că pentru a obține acces la un anumit canal, care poate fi și un *stakeholder*, un grup de interese trebuie să se apropie de acel *stakeholder* și să-1 atragă de partea sa. Un canal poate fi general, în

sensul că orice membru al opiniei publice beneficiază de acesta sau specific, destinat doar anumitor grupuri.

Alegerea unui anumit canal de către un grup de interese depinde de următoarea întrebare: cum pot eu, ca emițător să reușesc să transmit un mesaj în forma și conținutul dorit astfel încât să ajungă doar la receptor la momentul potrivit? Există o serie întreagă de probleme legate de canalul ales care pot duce la distorsionarea mesajului transmis. Spre exemplu, canalul poate să aibă o capacitate limitată, ceea ce conduce la întârzierea mesajului sau să aibă un filtru, care afectează forma și conținutul mesajului. Trebuie luat în considerare și faptul că anumite caracteristici ale canalului pot fi manipulate de emițător, adică de grupul de *lobby-iști* și de receptor, reprezentat de *stakeholder-i*. Primul este interesat în transmiterea mesajului în forma dorită, în timp ce receptorul poate fi mai degrabă interesat în distorsionarea, întârzierea, obstrucționarea sau politizarea mesajului. In discuția referitoare la alegerea unui canal potrivit, există trei caracteristici esențiale care trebuie luate în considerare: puterea, calitatea și configurația canalului[97].

Unele canale sunt în general sau doar în anumite cazuri mai puternice decât altele. Un exemplu în acest sens sunt ministerele naționale, care în ceea ce privește potențialul de obținere a unor informații și de exercitare a unei influențe ridicate asupra oficialilor Comisiei Europene sunt incluse în lista celor mai puternice canale[98]. In cazul Parlamentului European însă, ministerele naționale nu sunt o alegere foarte potrivită. Puterea unui canal depinde de receptor. In ceea ce privește comunicarea cu membrii comitetelor de experți sau a grupurilor de lucru din cadrul instituțiilor europene un raport științific este o modalitate de abordare mult mai eficientă decât mass-media, însă în scopul influențării opiniei publice mass-media este cel mai eficient canal.

Puterea cu care acționează un canal depinde și de relația existentă între emițător și receptor. Cea mai favorabilă situație este aceea în care există un echilibru de interese între emițător și receptor. Un grup de interese trebuie însă să aibă permanent în vedere faptul că puterea canalului aparține în primul rând acestuia și nu celor care încearcă să o utilizeze. Mass-media spre exemplu, este foarte, dificil de controlat, în special într-un sistem democratic.

Unele canale păstrează mesajul intact în timpul transmisiei, în timp ce altele nu reușesc acest lucru. In cel mai bun caz, atât forma cât și conținutul rămân neschimbate și mesajul este transmis complet la timpul potrivit către receptor. Există mai multe situații în care calitatea mesajului este afectată. Una dintre acestea este cea în care canalul adaugă semnale care afectează forma și conținutul mesajului. Mass-media spre exemplu este foarte des acuzată de distorsionarea unor mesaje. O a doua situație este cea în care anumite elemente componente ale mesajului sunt pierdute în timpul transmisiei, întrucât un canal conține de obicei filtre sau piedici. In al treilea rând, un mesaj poate fi transmis cu întârziere sau către un receptor greșit.

Niciun grup de interese de pe arena europeană nu poate să-și îndeplinească scopurile fără utilizarea unor canale. într-o anumită măsură, un grup de interese poate controla calitatea transmiterii mesajului. Emițătorul poate lua anumite măsuri pentru evaluarea calității transmisiei în timpul și la finalul procesului. Este însă foarte dificil de a lua metode preventive în avans. Este mult mai ușor pentru un oponent să acționeze în direcția distorsionării mesajului decât pentru emițător să prevină acest lucru.

Un canal nu reprezintă doar o conexiune între emițător și receptor, ci este și o configurație a mai multor elemente de transmisie, fiecare dintre acestea având potențialul de a distorsiona mesajul transmis. Un exemplu în acest sens este capacitatea limitată a Comisiei Europene de a canaliza mesaje politice din cauza dimensiunii reduse a aparatului său de lucru. Pe de altă parte elementele care determină configurația canalului prezintă și anumite avantaje: posibilitatea monitorizării transmisiei, fiecare element servind ca indicator; în al doilea rând limitele canalului pozează dificultăți și oponenților; în cele din urmă, aceste componente pot fi privite ca variabile parțial manipulabile, ceea ce lasă loc pentru managementul lor.

## 6.3 Limitele arenei europene

Limitele arenei europene sunt în mod normal difuze, permițând intrarea și ieșirea problemelor și a *stakeholder-ihr.* Fiecare grup de *lobby-iști,* fiind mereu unul dintre numeroase alte grupuri are numeroase motive să se simtă copleșit mai degrabă de limitele

arenei decât de oportunitățile ei. Mă voi referi în continuare la 3 dintre aceste limite: pluralism, complexitate și dinamică. "

Uniunea Europeană găzduiește un conglomerat imens de diferențe de opinie referitoare la faptele percepute, valorile și instrumentele preferate. Numeroase grupuri de *lobby-iști* consideră mediul extern drept o amenințare în ceea ce privește armonia internă a grupului. In realitate însă, o sursă majoră de diferențe de opinie o reprezintă niulticulturalitatea existentă în interiorul grupurilor de interese și bineînțeles între acestea. într-un asemenea mediu pluralist, numeroși *stakeholder-i* încearcă să-și dezvolte o rețea de relații interpersonale, coaliții și carteluri pentru a putea controla într-o anumită măsură arena europeană și ceea ce se întâmplă în interiorul acesteia.

Caracterul pluralist al Uniunii Europene pozează numeroase dificultăți grupurilor de *lobby-iști*. Un grup de *lobby-iști* care tocmai a intrat în arena europeană riscă să fie izolat sau chiar să devină o victimă astfel încât trebuie să acționeze cu prudență. Fiecare problemă se poate constitui într-o amenințare sau o oportunitate, fiecare *stakeholder* poate fi un prieten sau un dușman. Identificarea acestora depinde însă de o pregătire începută cât mai devreme posibil. Un grup de interese are chiar posibilitatea de a crește sau reduce pluralismul arenei prin lansarea unei noi probleme sau compromiterea uneia mai vechi.

Arena europeană este asemenea unui labirint, în care chiar și aparent cea mai mică problemă este plină de complexitate. Datele, valorile și soluțiile pe care le conține problema sunt legate de interese diferite. Totodată majoritatea *stakeholder-ihr* au structuri complexe, un exemplu în acest sens fiind chiar Comisia Europeană segmentată atât orizontal, cât și vertical și având un aparat birocratic compus din mii de comitete de experți.

Un grup de *lobby-iști* amatori se poate pierde foarte ușor în labirintul complex al spațiului decizional european și încearcă să găsească o modalitate prin care să acționeze în direcția reducerii acesteia. Pentru un grup de profesioniști însă complexitatea este un factor care le ușurează acțiunile în sensul dezorientării oponenților, întrucât oricât de întortocheat ar fi un labirint acesta este totuși construit potrivit unui plan și are multiple ieșiri.

Arena europeană este caracterizată printr-o dinamică ridicată, întrucât pozițiile și interesele jucătorilor se pot schimba potrivit unor valori noi alese, a modului în care sunt percepute anumite

fapte și a soluțiilor dezvoltate. Un grup de *lobby-iști* are de asemenea o agendă schimbătoare în funcție de noile provocări, cărora sunt nevoiți să le facă față. Trebuie luate în considerare și posibilele schimbări care au loc în interiorul grupului, care afectează performanța și modul de a acționa al acestora.

## 6.4 Limitele receptorului

Nu doar *stakeholder-ii* sunt receptorii mesajelor unui grup de interese, ci și grupuri din exterior și mass-media. Grupurile din mediul exterior primesc de cele mai multe ori mesajele /oft&y-iștilor într-un mod accidental, din moment ce nu se află pe lista acestora și pot deveni drept consecință *stakeholder-* \. Această multitudine de receptori pot limita eficiența mesajului. Totodată există posibilitatea ca mesajul să fi fost trimis prin intermediul canalului și să ajungă într-o formă perfectă în arenă, dar să nu fie receptat de grupul țintă. O cauză posibilă pentru această situație este aceea că recepția a fost slabă sau absentă, datorită unei concentrări excesive pe probleme interne, confuzie sau indiferență din partea receptorului. Există și situația în care mesajul a fost recepționat, însă a fost greșit interpretat de receptor sau a fost interpretat corespunzător țelurilor emițătorului, însă nu produce o reacție din partea receptorului. Dintre numeroasele limite ale unui receptor trei sunt foarte importante: lipsa de atenție, saturare și neutralizarea.[100]

Așa cum emițătorul are limite mentale și organizaționale, receptorul își construiește o percepție asupra unui mesaj potrivit bagajului său emoțional, a dogmelor și a miturilor pe care le-a internalizat. Unele mesaje pot fi neglijate, în timp ce altora li se acordă o importanță mult prea mare. Lipsa de atenție se poate manifesta în variate moduri. Un exemplu în acest sens este un grup de interese convins de corectitudinea poziției pe care o susțin și care din această cauză nu acordă atenție pozițiilor și intereselor susținute de *stakeholder-i*. Această lipsă de atenție a unui grup de interese poate fi cauzată de resurse limitate, de conflicte interne, de mărimea și importanța grupului pe arena europeană.

Saturarea se referă la faptul că orice informație are o utilitate marginală limitată, iar unii emițători se pot dovedi indiferenți față de anumite tipuri de mesaje. Majoritatea oficialilor europeni sunt plictisiți de grupurile de /o66j-iști care consideră că doar ei au

perfectă dreptate într-o anumită problemă și se folosesc de același set de argumente. Așa-numitul *supra-lobbying*[101] activează foarte repede filtrul de saturare al receptorului, caz în care acesta din urmă își poate pierde interesul pentru mesajele venite din partea unui anumit emițător și poate deveni chiar iritat de acesta.

Neutralizarea apare în cazul receptorului în situația în care acesta primește un număr mare de mesaje contradictorii. In cazul în care diversele grupuri de interese își concentrează eforturile pe influențarea unui anumit *stakeholder,* aceste grupuri își limitează spațiul de manevră, întrucât *stakeholder-ul* nu știe ce poziție să aleagă și adoptă o poziție neutră sau iese de pe arenă. Neutralizarea poate fi considerată o consecință a naturii pluraliste a Uniunii Europene.

## 6.5 Limitele mediului extern

Arena europeană a *Public Affairs* nu este una închisă, ci prezintă variate oportunități prin care diverse elemente din exterior interferează cu jucătorii prezenți în arenă. Aceasta poate avea loc, spre exemplu în situația în care un emițător nu reușește să-și transmită mesajul doar receptorului țintă și un jurnalist află astfel anumite informații pe care le publică sau în cazul în care un emițător nu se simte destul de puternic și caută sprijin în exterior. Canalul de transmisie poate produce ecou, atrăgând atenția unor *stakeholder-i* din exterior. Toți jucătorii veniți din exterior aduc cu ei propriile valori, interese și așteptări care pot deveni relevante pentru arenă și cauzează lărgirea limitelor acesteia.

Codurile de conduită existente la nivelul Comisiei și a Parlamentului European, precum și la nivel național sunt o modalitate de control a stilului de *lobbying* practicat de diverse grupuri de interese și limitează opțiunile acestora. Codurile de conduită sunt menite să asigure transparența în ceea ce privește transmiterea și receptarea de mesaje din partea grupurilor de interese în special în cazul oficialilor europeni. Respectarea acestor coduri aduce o oarecare legitimitate grupului de interese ceea ce ii permite acestuia un dialog mai eficient cu oficialii europeni.

Cunoașterea limitelor arenei europene oferă oportunități și șanse unui grup de interese din mai multe motive: pot afla limitele oponenților lor, pot profita de pe urma nonșalanței rivalilor, pot lărgi sau îngusta aceste limite și în cele din urmă pot avea o

imagine mai clară asupra spațiului de manevră și selecta un stil de *lobbying* corespunzător situației.

In urma temelor discutate în acest capitol este evident faptul că limitele arenei europene au un statut relativ. O limită poate exista doar pentru anumite grupuri în timp ce pentru altele oferă oportunități. Prezența sau absența unei limite poate fi considerată un avantaj sau un dezavantaj pentru anumite grupuri. Această evaluare depinde însă de situația în cauză.

### ***Lobbying în* spațiul politic românesc**

Conceptul de *lobby* este unul relativ nou în România, care beneficiază însă de un potențial de dezvoltare foarte bine aspectat, chiar dacă nu este clar reglementat. Un prim pas în direcția legitimării *lobbying-ukd* pe teritoriul românesc ar fi realizarea unui cod de conduită al celor care practică activ *lobby-vl,* prin care ar fi posibilă exercitarea unui control al calității profesiei. In al doilea rând ar trebui întreprinse demersuri în direcția recunoașterii acestei profesii, prin înscrierea în Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) urmată de.includerea în codul CAEN. Există totuși în actualul cod, în categoria activități de consultanță și management câteva referiri la practici de *lobbying* profesional, însă acestea au un grad ridicat de ambiguitate. O reglementare clară a *lobbying-uliA* poate deveni bineînțeles posibilă doar prin adoptarea unei legi corespunzătoare.

Există o serie întreagă de grupuri ale societății civile care se opun adoptării unei legi a *lobbying-vlm,* invocând anumite dezavantaje pe care le-ar putea aduce: stimularea corupției, crearea unor grupuri de interese privilegiate, erodarea comunicării dintre opinia publică și instituțiile statale, apariția nemulțumirilor în rândul cetățenilor care s-ar putea simți excluși din procesele decizionale care au loc în interiorul statului etc.

In ceea ce privește reglementarea activității de *lobby,* aceasta trebuie realizată pe 2 planuri: legislativ și instituțional. Crearea unui cadru legislativ pentru desfășurarea *lobbying-ulm* și legitimarea /o66,y-iștilor activi prin înscrierea în codul profesional nu sunt măsuri suficiente. Este nevoie de o instituție sau un organ independent, care să preia funcțiile de monitorizare, sancționare și investigare a grupurilor de interese.

începutul *lobbying-ului* în România ar trebui să aibă în primul rând la bază un cod de conduită adaptat codurilor de conduită existente la nivelul Comisiei și Parlamentului European. Acesta ar fi capabil să înlăture criticile referitoare la lipsa de transparență și legitimitate a *lobbying-ulul,* subliniind faptul că această activitate se bazează pe dreptul de petiționare, de asociere și de opinie și creând totodată bazele pentru o competiție loială între grupurile de interese.

Prima companie românească cu capital privat de *lobby* este Central Europe Consulting Government Relations[102], înființată cu 15 ani în urmă pentru a oferi consultanță investitorilor asupra mediului economic și politic din centrul și estul Europei. Un alt exemplu de grup de interese constituit pe teritoriul românesc este Casa Europei "EUROLINK"[103], care a demarat în colaborare cu ministere și agenții guvernamentale un proiect prin care oferă consiliere gratuită firmelor sau comunităților locale care doresc să obțină fonduri europene.

*Lobbying-vl* capătă o importanță sporită pentru țara noastră odată cu integrarea în Uniunea Europeană, întrucât autoritățile locale și regionale sunt puse în situația de a lua parte la organismele consultative ale UE și să își susțină astfel interesele. In lipsa unor structuri specializate în domeniile *lobbying* și *Public Affairs,* accesul autorităților românești la procesele decizionale europene este blocat sau limitat. O altă problemă este reprezentată de faptul că susținerea intereselor regionale la nivel european nu este sarcina județelor, ci a celor 8 regiuni de dezvoltare care nu au personalitate juridică și nu sunt considerate reprezentative pe plan internațional. Totuși, au fost luate anumite măsuri în vederea organizării activităților de informare și *lobbying* cum ar fi constituirea în Bruxelles a Biroului Uniunii Consiliilor Județene din România și a Uniunii Naționale a Consiliilor Județene din România, cea mai importantă structură de reprezentare a intereselor autorităților locale.

## BIBLIOGRAFIE

Bouwen, Pieter. *Corporate lobbying in the European Union: towards a theory of access,* Sari Domenico, European University Institut, Department of Political and Social Sciences, 2001.

Buholzer, Rene P. *Legislatives Lobbying in der Europăischen Union : ein Konzept fur Interessengruppen,* Bern, Haupt Verlag, 1998.

Dagger, Steffen; Kambeck, Michael. *Poîitikberatung und Lobbying in Brussel,* Wiesbaden, Verlag fur Sozialwissenschaften., 2007.

Engels, Volker; Simmert, Christian. *Die Lobby regiert das Land,* Berlin, Argon Verlag, 2002.

Greenwood, Justin- *Interest Representation in the European Union,* Editura Palgrave Macmillan, New York 2003, p. 7.

Greenwood, Justin. *Regulating Lobbying in the European Union,* Macmillan, London, 2003.

*High time to regulate EU lobbying*- Consumer policy review, Ianuarie-Februarie 2005, Volumul 15, Nr 1.

JauB, Claudia; Lahusen, Christian. *Lobbying als Beruf: Interessengruppen in der Europăischen Union,* Baden-Baden, Nomos-Verlag., 2001.

Jăkel, Christian. *Lobbyismus : Bedeutung fur Staat und Wirtschaft,* Saarbrucken, VDM-Verlag Miiller, 2005.

Jurgen, Hans. *Lobbyismus und parlamentarische Demokratie* în *Vierteljahreshefte fur Politik und Kultur der Friedrich-Naumann-Stiftung fiir die Freiheit,* Berlin, Liberal-Verlag, 2007.

Karr, Karolina.Democracv *and lobbying in the European Union,* Frankfurt am Main, Campus, 2007.

Koppel, Peter. *Power Lobbying: das Praxisbuch des Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert.* Wien, Linde, 2003, pg 84.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf. *Die funfte Gewalt-Lobbyismus in Deutschland,* Bundeszentrale fiir politische Bildung, 2006.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf. *Die Stille Macht.* Westdeutsche Verlag, Wiesbaden, 2003, pg 301.

Losche, Peter. *Verbănde und Lobbyismus in Deutschland,* Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 2007.

Michalowitz, Irina. *EU Lobbying.Principals, Agents and Targets: Strategic interest intermediation in EUpolicy-making.* Deutsches Institut fiir Public Affairs. Lit Verlag, Miinster, 2004, pg. 61.

Pfeifer, Georg. *Eurolobbyismus: organisierte Interessen in der Europăischen Union,* Frankfurt am Main, Lang Verlag, 1995.

Prenzel, Thorben. *Handbuch Lobbyarbeit Konkret,* Schwalbach am Taunus : Wochenschau-Verlag., 2007.

Richardson, Jeremy; Mazey, Sonia. *Lobbying in the European Community,* Oxford, Oxford Univ. Press, 1993.

Richter, Carolin. *Lobbyismus undAbgeordnetenbestechung: Legitimităt und Grenzen der Einflufinahme von Lobbyisten auf Abgeordnete,* Aachen, Shaker Verlag, 1997.

Rinus von Schendelen. *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 68.

Schaber, Thomas. *Transpărem und Lobbying in der Europaischen Union. Geschichte und Folgen der Neuregelung von 1996,* în *Parlamentsfragen,* 28 Jahrgang, Heft 2, Opladen, pg 277.

Scheff, Josef;Gutschelhofer, Alfred. *Lobby Management.Chancen und Risiken vernetzen Machtstrukturen im Wirtschaftsgefuge, Management Perspektiven,* Wien, Linde Verlag, pg. 2.

Schwer, Martin. *Interessenverbănde: Kooperation und Konfrontation: die Lobby der Verbănde und Vereine,* Bonn, Inter Nationes Verlag, 1997.

Strauch, Manfred. *Lobbying : Wirtschaft und Politik im Wechselspiel,* Frankfurt am Main, Frankfurter AUg. Zeitung, 1993.

Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 117.

Worner, Tilmann. *Einflussmoglichkeiten von NGOs aufdie Umweltpolitik der Europaischen Union,* Marburg, Tectum-Verlag, 2004.

**Internet**

Chari, Raj; Murphy, Gary- *Examining and Assessing the Regulation of Lobbyists in Canada, the USA, the EU institutions, and Germany: A Report for the Department of the Environment, Heritage and Local* Gouemmen/.pg. 47 Sursă: http://www.transparency.ie/Files/2006_Registration_of_ Lobbyists.pdf/14.03.2007

http://www.corporateeurope.org/consumerpolicyreview.pdf/12.04.2007

http://ec.europa.eu/dgs/regional_policy/index_en.htm/13.07.2007

http://www.a-e-r.org/about-aer/vocation.html/12.03.2007

http://www.amchameu.be/2.09.2007

http.7/www.answers.com/topic/lobbying?cat=biz-fi/12.10.2007

http://www.beuc.eu/Content/Default.asp?PagelD=839&LanguageCode=EN/2.1 0.2007

http://www.businesseurope.eu/Content/Default.asp?/3.02.2008

http://www.businesseurope.eu/content/default.asp?pageid=414/4.03.2008

http://www.ccre.org/ 3.08.2008

http://www.cecmanagers.org/index.php?option=com_content&task=blogcategor y&id=37&Itemid=58/ 2.03.2008

http://www.ceplis.Org/indexengl.htm/4.02.2008

http://www.cesi.Org/_en/3.09.2008

http://www.coface-eu.Org/en/basic401.html/3.02.2008

http://www.ert.be/3.02.2008

http://www.ert.be/members_by_country.aspx/12.03.2008

http://www.ert.be/origins.aspx/1.01.2007

http://www.ert.be/working_groups.aspx/!.05.2008

http://www.etuc.Org/2.05.2008

http://www.etuc.Org/a/17/3.12.2007
http://www.euractiv.eom/en/pa/eu-us-approaches-lobbying/article-135509/3.05.
2007
http://www.eurocadres.org/en/about_us/30.09.2007
http://www.eurocoop.org/home/en/default.asp/30.09.2007
http://www.eurofer.org/home.htm/13.02.2007
http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZJ
nex&n=OEGBZ_0 http://www.eeb.org/how_the__EEB_works/Index.htm/
13.02.2007
http://www.welcomeurope.com/default.asp?id=1520&idreseau=56/2.09.2007
http://www2.eurelectric.Org/Content/Default.asp7/2.09.2007
http://www.candole.com/10.10.2007
http://www.houseofeurope.rO/l.08.2007
http://www.climnet.org/about/whois_can.htm/30.05.2008
http://www.gan-net.net/pdfs/can.pdf/30.05.2008
http://www.climnet.org/EUenergy/ECCP.html/25.10.2007
http://www.gan-net.net/pdfs/can.pdf/23.10.2007
http://www.bmbrussels.be/pdf/GuideEurInst.pdf/13.10.2007

## NOTE

[1] Am utilizat atât formularea *lobby* cât și cea de *lobbying,* ambele fiind utilizate în practica curentă. Termenul nu are o traducere exactă în limba română.

[2] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang.Frankfurt am Main, 2001, pg 117

[3] Koppel, Peter. *Power Lobbying: das Praxisbuch des Public Affairs. Wie professionelles Lobbyingdie Unternehmenserfolge absichert undsteigert.* Wien, Linde, 2003, pg 84

[4] *Lobby* în limba engleză

[5] Koppel, Peter. *Power Lobbying: das Praxisbuch des Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert.* Wien, Linde, 2003, pg 84

[6] Thomas Leif / Rudolf Speth (hrsg), *Die funfte Gewalt-Lobbyismus in Deutschland,* Bundeszentrale fur politische Bildung, 2006

[7] Rinus von Schendelen, *Brussel: Die Champions League des Lobbying.* In Leif, Thomas und Speth, Rudolf. *Die Stille Macht.* Westdeutsche Verlag, Wiesbaden, 2003

[8] Koppel, Peter- *Lobbying als strategisches Interessensmanagement,* in Scheff, Josef und Alfred Gutschelhofer- *Lobby Management.Chancen und Risiken vernetzen Machtstrukturen im Wirtschaftsgefiige, Management Perspektiuen,* Wien, Linde Verlag, pg. 2

[9] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union*. Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 118

[10] Fischer, Klemens H.- *Lobbying und Kommunikation in der Europăischen Union,* in Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union*. Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 118

[11] Greenwood, Justin- *Interest Representation in the European Union,* Editura Palgrave Macmillan, New York 2003, pg. 7

[12] http://www.answers.com/topic/lobbying?cat=biz-fi, data accesării 30 Martie, 2008

[13] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union*. Peter Lang.Frankfurt am Main, 2001, pg 120

[14] Ibidem

[10] Ibidem

[16] Greenwood, Justin- *Interest Representation in the European Union,* Editura Palgrave Macmillan, New York 2003, pg 14

[17] http://www.answers.com/topic/lobbying?cat=biz-fi, data accesării 30 Martie, 2008

[18] Ibidem

[19] *High time to regulate EU lobbying*- Consumer policy review, Ianuarie-Februarie 2005, Volumul 15, Nr 1, Sursă: http://www.corporateeurope.org/consumerpolieyreview.pdf, data accesării 3 Aprilie 2008

[20] Ibidem

[21] Ibidem

[22] Ibidem

[23] *High time to regulate EU lobbying*- Consumer policy review, Ianuarie-Februarie 2005, Volumul 15, Nr 1, Sursă: http://www.corporateeurope.org/consumerpolicyreview.pdf, data accesării 3 Aprilie 2008

[24] Ibidem

[20] http://www.euractiv.com/en/pa/eu-us-approaches-lobbying/article-135509, data accesării 7 aprilie 2008

[26] http://www.euractiv.com/en/pa/eu-us-approaches-lobbying/article-135509, data accesării 7 aprilie 2008

[27] Ibidem

[28] http://www.euractiv.com/en/pa/eu-us-approaches-lobbying/article-135509, data accesării 7 aprilie 2008

[29] Ibidem

[30] Ibidem

[31] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union*. Peter Lang.Frankfurt am Main, 2001, pg 120

[32] Ibidem, pg 121

[33]Ibidem, pg 121

[34] Ibidem, pg 121

[35] Ibidem, pg 121

[36] Teuber Jorg. *Interessenverbände und Lobbying in der Europäische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 121

[37] Chari, Raj; Murphy, Gary- *Examining and Assessing the Regulation of Lobbyists in Canada, the USA, the EU institutions, and Germany: A Report for the Department of the Environment, Heritage and Local Government.pg.* 47 Sursă: http://www.transparency.ie/Files/2006_Registration_of_Lobbyists.pdf, data accesării 10 Aprilie, 2008

[38] Chari, Raj; Murphy, Gary- *Examining and Assessing the Regulation of Lobbyists in Canada, the USA, the EU institutions, and Germany: A Report for the Department of the Environment, Heritage and Local Governmen,* pg 48. Sursă: http://www.transparency.ie/Files/2006_Registration_of_Lobbyists.pdf, data accesării 10 Aprilie 2008

[39] Schaber, Thomas- *Transpărem und Lobbying in der Europaischen Union. Geschichte und Folgen der Neuregelung von 1996,* în *Parlamentsfragen,* 28 Jahrgang, Heft 2, Opladen, pg 277

[40] Greenwood, Justin- *Regulating Lobbying in the European Union* în Teuber Jorg. *Interessenverbände und Lobbying in der Europäische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 121

[41] Greenwood, Justin- *Regulating Lobbying in the European Union* în Teuber Jorg. *Interessenverbände und Lobbying in der Europäische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 121

[42] Ibidem

[43] Teuber Jorg. *Interessenverbände und Lobbying in der Europäische Union.* Peter Lang.Frankfurt am Main, 2001, pg 123

[44] Greenwood, Justin- *Regulating Lobbying in the European Union* în Teuber Jorg. *Interessenverbände und Lobbying in der Europäische Union.* Peter Lang, Frankfurt am Main, 2001, pg 123

[4!>] Leif, Thomas und Speth, Rudolf. *Die Stille Macht.* Westdeutsche Verlag, Wiesbaden, 2003, pg. 307

[46] Ibidem, pg. 308

[47] Rețele de comunicare bazate pe relații interpersonale

[48] Leif, Thomas und Speth, Rudolf. *Die Stille Macht.* Westdeutsche Verlag, Wiesbaden, 2003, pg. 310

[49] Efectul de *boomerang* se referă la un efect contra-productiv al unei acțiuni întreprinse anterior

[0(1] In acest context termenul „scandal" este utilizat cu sensul de evaluare publică negativă a comportamentului unei persoane sau grup față de o altă persoană sau grup, care aduce prejudicii de imagine celor în cauză și cresc costurile *lobbying*-\x\\x\ în viitorul apropiat.

[51] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 149

[52] Ibidem, pg 149

[53] Ibidem, pg 149

[34] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005,, pg 153

[05] Ibidem, pg. 156

[o6] Ibidem, pg. 156

[57] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 156

[58] Ibidem, pg. 158

[59] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 158

[60] Ibidem

[61] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 160

[62] Ibidem, pg. 160

[63] Ibidem, pg. 160

[64] Ibidem, pg 161

[65] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 161

[66] Ibidem, pg 161

[67] Ibidem, pg. 163

[68] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 165

[69] Ibidem, pg. 172

[70] Ibidem, pg 172

[71] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 172

[72] Ibidem, pg 172

[73] Ibidem, pg 173

[74] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 173

[75] Ibidem, pg 174

[76] Ibidem, pg 175

[77] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 177

[78] Ibidem, pg 177

[79] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 248

[80] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg 149

[81] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 250

[82] Ibidem, pg 250

[83] Construirea de rețele de relații și legături interpersonale.

[84] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang, Frankfurt am Main, 2001, pg 140

[80] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 255

[86] Ibidem, pg. 256

[87] Ibidem, pg. 255

[88] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 136

[89] Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg. 136

[90] Ibidem, pg 138

[91] Ibidem, pg 138

[92] Ibidem, pg. 141

[93] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 272

[94] Ibidem, pg. 273

[95] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 278

[96] Ibidem, pg. 279

[97] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 285

[98] Ibidem, pg 285

[99] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 289

[100] Rinus von Schendelen, *Machiavelli in Brussels,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2005, pg. 293

[101]Teuber Jorg. *Interessenverbănde und Lobbying in der Europăische Union.* Peter Lang,Frankfurt am Main, 2001, pg 293

[102] începând cu luna mai 2007 își continuă activitatea sub un nou nume, Candole Partners, cu sediul central la Praga, http://www.candole.com/, data accesării 20 Aprilie 2008

[103] http://www.houseofeurope.ro/, data accesării 20 Aprilie 2008

## DESPRE AUTORI:

**Delia Cristina Balaban** este conferenţiar doctor la Catedra de Comunicare şi Relaţii Publice din cadrul Universităţii Babeş-Bolyai Cluj-Napoca. A absolvit un doctorat în ştiinţele comunicării în Germania în anul 2003. Coordonează un masterat de Publicitate în cadrul aceleiaşi instituţii din anul 2005. Din anul 2008 conduce Centrul Media UBB şi este director exeutiv al Journal of Media Research, revista editată de acesta. A susţinut cursuri şi seminarii de profil la University of Applied Sciences Mittweida şi respetiv la University of Applied Sciences Hannover, Germania. Domenii de cercetare: publicitate, relaţia dintre publicitate, PR şi respectiv jurnalism, efectele comunicării media.

**Mirela Abrudan** este asistent universitar la Catedra de Comunicare şi Relaţii Publice din cadrul Universităţii Babeş-Bolyai Cluj-Napoca. A susţinut cursuri şi seminarii de profil la University of Applied Sciences Mittweida Germania. Este membru al echipei de cercetare a Centrului Media UBB şi redactor şef al Journal of Media Research, revistă editată de acesta. Domeniul de cercetare este rolul comunicării şi al PR-ului în gestionarea situaţiilor de criză.

**Patricia Abrudan** este este absolventă a secţiei de Comunicare şi Relaţii Publice din Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca şi totodată arhitect, a lucrat în departamentul *outdoor* al agenţiei Vitrina Advertising din Cluj-Napoca.

**Paul Fărcaş** este absolvent al secţiei de Comunicare şi Relaţii Publice din Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca şi totodată cadru didactic asociat.

**Claudia Marinescu** este absolventă a secţiei de Comunicare şi Relaţii Publice din Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca şi activează de câţiva ani în calitate de analist media la agenţia Trend Communication din Cluj-Napoca.

**Laura Petrehuş** este absolventă a Universităţii Babeş-Bolyai Cluj-Napoca cu o lucrare de licenţă de pionierat în perioada aceea în domeniul relaţiilor publice. Actualmente conduce biroul de Relaţii Publice al Băncii Transilvania.

**Geogia Vâtcă** este absolventă a secţiei de Comunicare şi Relaţii Publice din Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca, a urmat timp de un an cursurile University of Applied Sciences Hannover Germania, lucrează la o firmă de profil din Germania.

**Andrea Zsigmond** este absolventă a secţiei de Comunicare şi Relaţii Publice din Universitatea Babeş-Bolyai, linia germană de studiu, a urmat cursurile Universităţii din Potsdam în calitate de student înrolat în programul *Erasmus şi* a absolvit totodată stagii de practică profesională în domeniul relaţiilor publice în instituţii publice şi private din Germania



COMUNICARE ❬ MEDIA

Delia Balaban Mirela Abrudan

# TENDINȚE
## în PR şi PUBLICITATE
### Planificare strategică şi instrumente de comunicare

Volumul de față este rezultatul unui efort colectiv de a oferi instrumente noi utilizate în publicitate şi relații publice. Autorii prezintă temele propuse din perspectiva ştiințelor comunicării.

În debutul volumului, este dezbătută legătura dintre publicitate şi PR într-o viziune integrată, dincolo de orice pretenție de întâietate, cele două domenii conlucrând în vederea unei promovări eficiente. Din multitudinea temelor prezentate, pot fi amintite comunicarea integrată de marketing, planificarea strategică, comunicarea de criză, intersectarea relațiilor publice cu responsabilitatea socială şi lobbying-ul.

www.tritonic.ro
www.tritonic.ro/blog




t...
TRITONIC